LE TRANSFERT D'ENTREPRISE

GUIDE DE RÉFÉRENCE

2E ÉDITION

Chaire IG
Gestion de patrimoine en
planification financière

UNIVERSITÉ LAVAL

RÉALISATION DU GUIDE DE RÉFÉRENCE

Issue de la Table de concertation, une équipe s'est rapidement mobilisée pour entreprendre le chantier de ce guide sous l'égide de la Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière. Sa représentativité et son enthousiasme démontrent la grande volonté de collaboration des diverses parties prenantes de l'industrie et l'utilité perçue de ce nouvel outil.

Cette équipe réunit les personnes suivantes (en ordre alphabétique) qui n'ont ménagé aucun effort pour concevoir et livrer ce précieux guide de référence:

Rédaction

- Pascale Chevrefils, CPA auditrice, directrice, pratique professionnelle, Fiscalité, Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (OCPAQ);
- Denis Ellefsen, MBA, conseiller en transfert d'entreprise, Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ);
- Salomon Gamache, LL.M. Fisc, Pl. Fin., CLU, CIM, FCSI, vice-président, développement et qualité de la pratique, Institut québécois de planification financière (IQPF);
- Annie Lachance, MBA, directrice principale planification et soutien du Québec, IG Gestion de patrimoine, et collaboratrice auprès de la Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière;
- Me Marc-André Lavergne, notaire, LL.B., LL.M., D. Fisc., Pl. Fin., Adm.A, ASC, C.Dir., fdp Gestion Privée, assigné par la Chambre des notaires du Québec;
- Gabriel Polan, B.A.A., directeur principal, Stratégies d'affaires Québec, IG Gestion de patrimoine, et collaborateur auprès de la Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière;
- Gabriel J. Power, Ph. D., professeur titulaire, Département de finance, assurance et immobilier, FSA ULaval, et titulaire de la Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière;
- Maripier Tremblay, DBA, professeure titulaire, Département de management, FSA ULaval, et titulaire de la Chaire de leadership en enseignement sur le développement de l'esprit d'entreprendre et de l'entrepreneuriat.

Révision

- Lucie Francoeur, M. Sc., Administration des affaires – marketing, professionnelle, Département de finance, assurance et immobilier, FSA ULaval;
- Carl Thibeault, CPA, MBA, vice-président principal, IG Gestion de patrimoine, et président du Comité directeur de la Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière.

Production et réalisation graphique

- Service des communications et du recrutement, FSA ULaval.

Nos informations sont offertes gratuitement et sont destinées à outiller les intervenants et professionnels qui accompagnent les entrepreneurs au Québec. En raison de leur nature générale, les informations ne peuvent pas être considérées comme étant complètes et ne doivent jamais être utilisées en remplacement d'un avis juridique ou professionnel. Nous ne pouvons garantir que les informations s'appliquent à la situation individuelle de chaque entreprise. Malgré tous nos efforts, il est possible que certaines informations soient périmées.

Image de couverture: Unsplash

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023-2026
Première édition: 2023. Deuxième édition: 2026

Tous droits réservés © 2023-2026 Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière, FSA ULaval, Université Laval.

REMERCIEMENTS

La Chaire adresse ses remerciements chaleureux à tous ceux qui ont collaboré à l'élaboration du guide ou qui ont contribué à son financement ou à son lancement. À ce titre, elle adresse toute son appréciation pour les contributions de l'équipe de réalisation qui n'a ménagé aucun effort pour penser, concevoir, rédiger et livrer ce précieux outil de référence. Elle tient à souligner les généreuses contributions des nombreux collaborateurs, des organismes et des associations qui l'ont appuyée et qui ont rendu possible la livraison du projet :

- Institut de planification financière (Institut) ;
- Chambre de la sécurité financière (CSF) ;
- Association de planification fiscale et financière (APFF) ;
- Autorité des marchés financiers (AMF) ;
- ministère des Finances du Québec ;
- Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (OCPAQ) ;
- Chambre des notaires du Québec ;
- Retraite Québec ;
- membres du Comité directeur de la Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière de l'Université Laval.

À tous, merci mille fois !

J Gabriel Power

TABLE DES MATIÈRES

Préambule 5

1. INTRODUCTION **7**
- Le Guide de référence sur le transfert d'entreprise 7
- Le transfert d'entreprise : un défi de taille 8
- La situation au Québec : les tendances récentes en matière de transfert d'entreprise 8
- La reprise : un défi à l'échelle internationale 10
- Les ressources et les expertises professionnelles disponibles 10
- À propos de la Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière 10

2. PROCESSUS INTÉGRÉ DE TRANSFERT D'ENTREPRISE **13**
- Le processus de transfert d'entreprise : c'est quoi ? 13
- Le processus de transfert d'entreprise pour le cédant et le repreneur en étapes 14
- Les facteurs clés de succès d'un transfert d'entreprise 18
- La durée du processus de transfert d'entreprise 18
- Les professionnels et les intervenants impliqués dans le transfert d'entreprise 18
- Le rôle du coordonnateur et la médiation 19
- La vérification diligente 19
- Repreneuriat Québec et les autres ressources en transfert d'entreprise 20

3. LES ENJEUX HUMAINS DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE **23**
- Les éléments déclencheurs 24
- Les préoccupations du cédant 24
- Les profils de cédants 24
- Le cédant : savoir lâcher prise 26
- Le processus de transfert de direction 26
- Les profils de repreneurs 27
- Le repreneur : asseoir sa crédibilité 28
- L'importance de la culture organisationnelle 29
- Le contexte de l'entreprise familiale 29
- Le rôle des intervenants et des experts dans le processus 30
- Les différentes approches conseil 30
- L'importance du lien de confiance 33

4. ÉLÉMENTS DE PRATIQUE EN CONTEXTE DE TRANSFERT D'ENTREPRISE **35**
- Les aspects légaux 37
- Les aspects fiscaux 39
- Les situations particulières 46
- Conclusion 51
- Références 52

Conclusion 55
Notes de fin 56

Image: Unsplash

PRÉAMBULE

Ce guide de référence sur le transfert d'entreprise est le fruit d'une collaboration spéciale entre divers organismes et institutions de l'industrie financière.

Cette collaboration trouve son origine dans le Sommet en planification financière de la Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière et la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval (FSA ULaval) qui s'est déroulé en octobre 2021 à Québec. Le transfert d'entreprise fut retenu comme thème principal de ce tout premier sommet et a certes contribué à son succès. Plus de 140 participants de secteurs d'activités variés en provenance de plusieurs régions du Québec y ont participé, dont des représentants d'organismes reconnus comme la Chambre de la sécurité financière (CSF), l'Association de planification fiscale et financière (APFF), l'Institut québécois de planification financière (IQPF), l'Autorité des marchés financiers (AMF), le ministère des Finances du Québec, l'Ordre des CPA du Québec, la Chambre des notaires du Québec et Retraite Québec. Présentations nombreuses d'experts en transfert d'entreprise, panels animés et conférencier invité, M. Charles Tanguay, vice-président, ventes et finances, Ameublements Tanguay, ont insufflé le coup d'envoi de ce nouvel événement. La tenue de l'événement a été rendue possible par les contributions de précieux collaborateurs d'affaires qui incluent IQPF, IG Gestion de patrimoine, la Banque Nationale du Canada, la Chambre des notaires du Québec et l'APFF.

En marge de l'événement grand public du Sommet s'est tenue une première Table de concertation composée de représentants des professions, des ordres et des institutions. L'objectif de la Table visait à favoriser des discussions, à échanger des idées ainsi qu'à développer des stratégies communes pour faire face aux principaux enjeux de la planification financière. D'entrée de jeu, le transfert d'entreprise au Québec a retenu l'attention du groupe et s'est favorablement positionné comme thème prioritaire de cette première édition.

Au total, vingt-cinq spécialistes et représentants de l'industrie ont participé à l'initiative. Ce fut pour eux l'occasion d'initier des échanges sur le transfert d'entreprise au Québec, de discuter des défis pour les cédants et les repreneurs, des principaux enjeux et des défis actuels au Québec et d'élaborer de possibles pistes de solution.

Parmi ces pistes, l'élaboration d'un guide de référence sur le transfert d'entreprise destiné aux diverses parties prenantes s'est vite imposée comme projet à privilégier. Il n'en fallait pas davantage pour lancer sa mise en chantier !

Une seconde table de concertation s'est tenue dans le sillage du 2e Sommet de planification financière en mai 2022 à Boucherville. Couronné de succès, le Sommet 2022 a attiré 250 participants et a permis à de nombreux présentateurs chevronnés et au conférencier invité, M. Patrice Lamy, président de Verre Sélect inc., d'aborder divers thèmes en lien avec le processus de transfert d'entreprise.

Puis, en octobre 2022, une troisième table de concertation a eu lieu à l'Université Laval. Au cours de l'événement, l'équipe impliquée dans l'élaboration du guide de référence a présenté les grandes lignes du projet. Accueilli avec faveur, le projet de guide est alors promis au printemps 2023 en vue d'un lancement lors du troisième sommet en planification financière prévu en avril à Drummondville. Une nouvelle fois, le Sommet sera accompagné d'une table de concertation. En 2026, le guide est mis à jour pour refléter les plus récents changements relatifs au droit fiscal.

Image: Pexels

1. INTRODUCTION

Le Guide de référence sur le transfert d'entreprise

Ce document constitue un véritable guide de référence pour les intervenants de l'univers complexe du transfert d'entreprise. Il met en commun les connaissances de ses collaborateurs et présente une approche cohérente du processus de transfert d'entreprise.

La raison d'être du Guide de référence sur le transfert d'entreprise ? Favoriser une meilleure compréhension des tâches et des responsabilités des professionnels et des spécialistes qui interagissent auprès des cédants et des repreneurs. Par ce nouvel éclairage, ce guide aspire à faciliter leur collaboration, guider leurs actions et favoriser le succès des entrepreneurs d'ici.

Les objectifs visés par le groupe de travail qui a conçu ce guide sont les suivants :

1. Créer un outil pour les intervenants pour les guider dans leurs efforts de collaboration en vue de mieux soutenir les entrepreneurs dans leur processus de transfert d'entreprise ;

2. Sensibiliser les intervenants quant aux rôles et aux responsabilités spécifiques qui leur incombent dans un processus intégré de transfert d'entreprise ;

3. Permettre une compréhension plus approfondie des éléments de pratique des autres champs d'expertise à prendre en considération dans un processus structuré et complexe ;

4. Ultimement, contribuer à la pérennité des entreprises du Québec.

Ce guide contribuera, nous l'espérons, à l'essor de l'économie québécoise par le maintien et la croissance des entreprises à long terme. Ses contenus pratiques ainsi que les conseils et les références qu'il offre à ses lecteurs leur permettront de s'engager dans des projets de transfert de façon plus avisée. Ce faisant, il est à croire que ce guide peut contribuer au succès d'un plus grand nombre de projets de reprise et à la réduction de projets infructueux menant à des fermetures et à des faillites d'entreprises et à des pertes d'emplois.

Le guide se divise en trois chapitres. Le premier aborde le processus intégré de transfert d'entreprise tel que proposé par Repreneuriat Québec. Cette approche a été préconisée pour l'élaboration du présent guide. Les étapes du processus y sont détaillées, et ce, autant pour le cédant que pour le repreneur. Les facteurs clés de succès pour un transfert d'entreprise réussi sont également abordés, tout comme l'importance du rôle du coordonnateur et de ses principales activités et des ressources disponibles pour les intervenants, les cédants et les repreneurs.

Le second chapitre brosse un portrait de la complexité et des enjeux humains associés au transfert d'entreprise en tenant compte des deux volets du transfert, soit le transfert de direction et le transfert de propriété. Les rôles et les responsabilités des intervenants y sont détaillés afin de bien illustrer leurs champs d'expertise et d'interventions spécifiques dans le cadre des deux volets du processus de transfert.

Le dernier chapitre porte sur les éléments de pratique, plus précisément sur les notions clés que doivent maîtriser les intervenants qui assistent des entrepreneurs, qu'ils soient cédants ou repreneurs, dans un processus de transfert d'entreprise. Les principaux aspects légaux, fiscaux et financiers sont abordés.

Le transfert d'entreprise : un défi de taille

Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI)[1], plus de 75 % des propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) comptent passer le flambeau d'ici 10 ans. En date de décembre 2023, le Québec comptait plus de 955 000 entreprises, dont plus des deux tiers employaient moins de 10 personnes (Statistique Canada). Les quatre principaux secteurs d'activités des entreprises avec employés sont la construction (12,5 %), le commerce de détail (11,6 %), les soins de santé et l'assistance sociale (10,3 %) et les services professionnels, scientifiques et techniques (10 %). La majorité des entreprises avec employés sont situées dans la RMR de Montréal (50,2 %). À la lumière de ces statistiques, les PME représentent le tissu commercial du Québec. C'est peu dire que le paysage entrepreneurial évoluera d'ici 2030 au Québec ! Il s'agit là d'un défi de taille pour les nombreux intervenants interpellés. Le Québec n'échappera pas à ces mouvements, si bien que les experts estiment que le transfert d'entreprise comme secteur d'activités connaîtra un véritable essor au cours de la prochaine décennie.

En 2021, les PME[2] représentent la presque totalité des entreprises du Québec selon Statistique Canada : à elles seules, ces entreprises qui comptent moins de 500 employés forment 99,7 % du tissu commercial du Québec[3].

Plus globalement, la Banque de développement du Canada estime qu'environ 116 000 entreprises à l'échelle du Canada auront besoin d'une relève dans les cinq prochaines années[4]. C'est donc autant de projets de transfert !

La situation au Québec : les tendances récentes en matière de transfert d'entreprise

L'essor du transfert d'entreprise au Québec est principalement dû à deux facteurs. D'abord, la situation démographique québécoise où bon nombre d'entrepreneurs issus de la génération des baby-boomers parviennent à l'âge de la retraite. Ensuite, l'impact de la pandémie, suivant laquelle plusieurs entrepreneurs ont choisi (de façon libre ou non) de se départir de leur entreprise, d'enclencher un processus de transfert et de planifier un plan de relève.

Selon Statistique Canada[5], la pandémie aurait doublé les intentions de transferts de sociétés en 2021 au Québec, déjà à la hausse en raison du vieillissement des entrepreneurs. Environ 18 000 propriétaires-dirigeants songeaient à vendre leur entreprise avant la fin de 2021. De ce nombre, une majorité ne parviendra pas à son objectif de transfert. Mêmes constats depuis des années : seulement 30 % des propriétaires arriveront à passer le flambeau au profit d'une relève familiale, d'un employé clé ou d'acheteurs externes. Tristement, on estime que 70 % échoueront dans leur projet de transfert d'entreprise.

Les raisons d'insuccès des transferts d'entreprise au Québec sont souvent reliées à la finance, à la fiscalité et à la protection, mais ces facteurs n'expliquent toutefois qu'en partie l'insuccès des entrepreneurs à transférer leur entreprise. En effet, une grande majorité d'entre eux (65 %) identifie plutôt le volet humain comme cause principale de leur infortune. Le volet humain concerne notamment le plan de succession et d'autres dispositions qui contribuent à assurer la pérennité de l'entreprise.

Selon l'enquête « Album de familles » publiée par HEC Montréal en 2021, 43 % des entreprises familiales du Québec ne possèdent aucun plan de succession et seulement 30 % s'en remettent à un plan informel[6]. Devant cette réalité, il convient de signaler l'importance pour les entrepreneurs de planifier le transfert de leur entreprise et de faire appel à des professionnels pour entreprendre ce processus de façon éclairée et profitable.

Avoir au moins un parent propriétaire (incluant les travailleurs autonomes) propulse davantage le fait de vouloir reprendre une entreprise (55,5 %) que d'en créer une (32,3 %) à l'étape des intentions (Indice entrepreneurial québécois, 2022).

Image : Pexels

Faits, statistiques et profil de l'entreprenariat au Québec

- La pandémie aurait doublé les intentions de transferts de sociétés
- Environ 15 000 propriétaires-dirigeants songeaient à vendre leur entreprise avant la fin de 2021
- Entre 2015 et 2021, près de 52 000 changements de propriétaire-dirigeant ont eu lieu, soit environ 7 400 transferts annuels en moyenne
- 30 % des propriétaires arriveront à passer le flambeau au profit d'une relève familiale, d'un employé clé ou d'acheteurs externes
- 70 % des propriétaires échoueront dans leur projet de transfert d'entreprise
- 65 % des propriétaires identifient l'insuccès à transférer leur entreprise au volet humain
- Seulement 4 propriétaires sur 10 (38,8 %) qui comptent vendre ou céder un jour leur entreprise ont un plan de relève (formel ou non) (davantage chez les entreprises familiales : 45,7 %)
- Seulement 4 propriétaires sur 10 (42,6 %) ont identifié une relève (entreprises familiales : 51,4 %), et très peu d'entre eux (5,5 %) indiquent que la sélection de cette relève est le fruit d'un processus supervisé par un conseil ou un comité
- Les transferts de PME au Québec représentent près du tiers du total des transferts opérés en sol canadien
- Parmi les entreprises de 1 employé ou plus, 6 propriétaires sur 10 (58,9 %) comptent vendre ou céder leur entreprise sur un horizon temporel maximal de 10 ans
- Entre 2015 et 2021, près de 52 000 changements de propriétaire-dirigeant ont eu lieu, soit environ 7 400 transferts annuels en moyenne.

Ici comme ailleurs, le transfert d'entreprise constitue un processus long et complexe. Souvent, il requiert plusieurs années de préparation et diverses expertises. Il oblige donc les entrepreneurs qui envisagent leur retraite et la vente de leur entreprise à planifier d'avance et de façon détaillée les diverses étapes de son transfert.

Au Québec, le transfert d'entreprise se fait habituellement au profit de la famille (transfert familial), d'un ou de cadres (ou un groupe d'employés clés) de l'entreprise ou encore d'un repreneur privé et externe. Moins habituel, le transfert au profit d'une coopérative est aussi possible et s'ajoute comme option[7].

Enfin, les transferts de PME au Québec représentent près du tiers du total des transferts opérés en sol canadien[8]. Le Québec montre quelques différences notables par rapport au reste du Canada dans le domaine. Parmi celles-ci, signalons une plus grande proportion de PME québécoises issues du repreneuriat (un tiers contre un quart au Canada), davantage de reprises en milieu rural (44 % contre 31 % au Canada), une moyenne d'âge plus élevée et une meilleure scolarisation du repreneur.

La reprise : un défi à l'échelle internationale

Les défis du transfert d'entreprise et de la reprise débordent du Québec et semblent universels. De nombreuses études réalisées à l'international permettent de mieux comprendre le contexte et d'identifier les obstacles les plus souvent rencontrés et les éléments de réussite les plus probants. Cette littérature suggère que la performance financière des entreprises avec un repreneur non familial est supérieure, mais que leur survie est favorisée lorsque le repreneur est familial.Si la reprise familiale ne conduit pas à une meilleure performance, elle bénéficie d'une meilleure surveillance des activités de l'entreprise, ce qui favorise sa survie.

Selon ces auteurs, la différence entre la performance de la reprise familiale ne provient pas, de façon globale, du lien familial lui-même, mais plutôt de son capital humain (par exemple, la formation et l'expérience pertinente). Pour mieux expliquer le choix en faveur d'un repreneur externe, les auteurs suggèrent un cadre d'analyse « d'enchâssement » (*embeddedness*). Selon ce cadre, les entreprises familiales, bien que plus rentables selon certains critères, s'endettent moins, prennent moins de risques d'affaires et sont plus limitées dans leur croissance. Ceci est particulièrement vrai lorsque les propriétaires constituent un couple marié[9]. Ces constats sont sans équivoque : que le transfert soit familial ou non, l'importance d'un accompagnement professionnel tout au long du processus de transfert est incontournable pour assurer le succès du transfert et la reprise. De plus, près de 7 propriétaires sur 10 (68,9 %) âgés de 50 à 64 ans vont prendre leur retraite ou se retirer des affaires dans 10 ans ou moins, générant une véritable vague d'entreprises disponibles au transfert. Enfin, 61,4 % des entreprises familiales n'ont pas de règles ou de politiques pour gérer la relation entre la famille et l'entreprise.

Les ressources et les expertises professionnelles disponibles

Le processus de transfert d'entreprise requiert un degré de planification élevé et l'intervention de nombreux professionnels du milieu financier qui œuvrent en transfert d'entreprise. Avocats, notaires, fiscalistes, comptables professionnels agréés (CPA), planificateurs financiers et plusieurs autres professionnels détiennent l'expertise et l'expérience pour guider, de façon concertée et par moment de façon individuelle, le cédant et le repreneur afin d'élaborer un plan de relève et d'assurer le succès du transfert. Selon l'indice entrepreneurial québécois, 1 propriétaire sur 2 (55,6 %) qui compte transférer son entreprise ne connaît pas la valeur marchande de celle-ci (entreprises familiales : 49,3 %). Parmi ceux qui la connaissent, 1 sur 4 (28,2 %) l'a établi avec l'aide d'experts. Seulement 3 propriétaires sur 10 (30,8 %) ont eu recours à ce jour à au moins un expert externe dans le processus de transfert de leur entreprise (la majorité, 56,5 %, n'en voit pas encore l'urgence). L'expertise comptable/fiscale est la plus prisée (75,0 %), ensuite celle de consultants professionnels en transfert (51,0 %). Les entreprises familiales ont davantage recours à une aide externe (41,1 %). Ces experts assurent un soutien complet de qualité aux entrepreneurs tout au long de la préparation du dossier de transfert et des négociations. Leur objectif ultime demeure le succès du transfert et la pérennité des entreprises à long terme.

À propos de la Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière

Créée en 1998, la Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière a pour mission de promouvoir et de soutenir la formation, la recherche, la diffusion et la vulgarisation des connaissances dans le domaine de la planification financière grâce à un regroupement multidisciplinaire de professeurs, de chercheurs et de praticiens.

Les principaux objectifs de la Chaire sont :

- stimuler la recherche multidisciplinaire en planification financière ;
- évaluer et améliorer les connaissances financières des individus ;
- diffuser des connaissances en planification financière ;
- favoriser le développement de la carrière en planification financière ;
- offrir une formation générale en planification financière.

Afin de remplir sa mission et de guider ses choix d'activités en vue de l'atteinte de ses objectifs, la Chaire favorise les domaines prioritaires d'action en deux volets.

Volet 1 : éducation financière

- Des activités visant à mieux comprendre la littératie financière, l'importance de la planification financière et les enjeux sociétaux en termes d'épargne et de retraite ;
- Des activités visant à promouvoir la diffusion des connaissances financières, la formation en finance personnelle et la profession de planificateur financier.

Volet 2 : investissements des épargnants

- Des activités visant à mieux comprendre les principaux produits d'investissements pour les particuliers, les services financiers d'épargne et de placements et le comportement des investisseurs et des épargnants ;
- Des activités visant à promouvoir la recherche pertinente pour les investisseurs et les épargnants en lien avec la planification financière.

Les retombées de la Chaire IG Gestion de patrimoine en planification financière sont inestimables. Elle constitue un organisme incontournable pour les intervenants du milieu de la planification financière et s'avère un participant éclairé lors des débats qui prennent place sur les différents thèmes de la planification financière.

Année après année, ses contributions incluent :

- le développement d'outils pédagogiques et la tenue d'événements grand public visant à améliorer la compréhension des concepts financiers des épargnants québécois ;
- des réalisations en recherche qui contribuent à l'avancement et à la diffusion des connaissances en planification financière à l'échelle du Québec et du Canada ;
- l'octroi de bourses à des étudiants qui évoluent dans des programmes de planification financière à l'Université Laval ;
- l'organisation et la tenue d'activités de promotion de la carrière de planificateur financier auprès des étudiants et de candidats potentiels ;
- un leadership affirmé dans le développement de la formation en planification financière ;
- une collaboration soutenue et active auprès d'organismes reconnus du milieu des services financiers dont l'Institut québécois de planification financière, ÉducÉpargne et Retraite Québec.

La Chaire est dirigée par Gabriel J. Power, professeur titulaire de finance au Département de finance, assurance et immobilier de FSA ULaval. Détenteur d'un doctorat (Ph. D.) de l'Université Cornell, il contribue à de nombreux projets de recherche dans son domaine avec la collaboration d'étudiants des programmes de maîtrise et de doctorat en finance de la Faculté qui sont supportés par les grands organismes de financement de la recherche au Canada.

Image : Pexels

Le contenu de ce guide évoluera pour que l'on puisse y intégrer des précisions relatives aux changements de lois et règles. Il revient à l'usager d'utiliser la version du document publiée en ligne.
https://chaires.fsa.ulaval.ca/planificationfinanciere/transfert-entreprise

Image: Pexels

Agilité, flexibilité et adaptabilité figurent parmi les principaux facteurs clés de succès d'un transfert d'entreprise, tant pour le repreneur que le cédant.

2. PROCESSUS INTÉGRÉ DE TRANSFERT D'ENTREPRISE

Dans cette section seront abordées les étapes incontournables du processus intégré de transfert d'entreprise, autant du point de vue du repreneur que de celui du cédant.

Le processus de transfert d'entreprise : c'est quoi ?

Qui dit processus dit un enchaînement d'actions ou d'étapes répondant à un schéma précis et aboutissant à un résultat escompté. Le résultat escompté qui nous intéresse ici est le transfert d'une entreprise entre deux parties : le repreneur et le cédant.

Une présentation en étapes est nécessaire pour favoriser la compréhension du processus dans son ensemble. Ces étapes, au nombre de six, reposent sur celles définies par Repreneuriat Québec (anciennement le CTEQ), dont l'approche est représentative de la réalité repreneuriale au Québec.

Le processus nécessite l'implication de nombreux experts, de professionnels et de collaborateurs du monde du développement économique régional et leur support concerté, d'où le qualificatif d'intégré. Le caractère intégré du processus s'exprime aussi par la synchronicité des étapes tant pour le cédant que le repreneur ; chacun progressant au rythme de l'autre, ensemble, en franchissant les étapes, une après l'autre.

Image : Unsplash

Rien ne sert de courir, il faut partir à point. Voilà un adage inspirant pour un repreneur !

Le processus de transfert d'entreprise pour le cédant et le repreneur en étapes

Les six étapes du processus sont présentées sous forme de tableau pour simplifier la lecture et la référence. Le tableau 1 présente donc le processus intégré de transfert d'entreprise en étapes, pour le cédant et le repreneur. Un schéma en page 21 présente l'aperçu global du processus.

Tableau 1

// Étapes du processus intégré de transfert d'entreprise pour le cédant et le repreneur

		ÉTAPE 1		ÉTAPE 2
CÉDANT	Reconnaissance des besoins et des objectifs	Pour le cédant, la décision de vendre son entreprise ne doit pas se prendre à la légère. Au contraire, elle est d'une grande importance et requiert une préparation soignée et exhaustive sur les plans personnel et entrepreneurial. D'abord, sur le plan personnel, cette étape consiste en l'élaboration d'un **bilan de ses avoirs et de ses besoins financiers de retraite**. Ceci est particulièrement important dans le cas où le cédant est à préparer sa retraite. À cette étape, le recours à un expert en planification financière permet d'établir un plan favorisant l'atteinte de ses **objectifs financiers**. Ce plan permet également la réalisation de ses projets en fonction des revenus anticipés qui proviennent des fruits de la vente de son entreprise et des investissements qu'il a réalisés antérieurement. Ensuite, pour sa préparation entrepreneuriale, le cédant doit procéder à un préfiltrage de la **relève** idéale et espérée et à la qualification des besoins et des objectifs de son entreprise en termes de relève. Ce faisant, le cédant doit préciser le contenu de l'**offre de services** qui servira à établir un prédiagnostic de la relève par des experts internes ou externes à l'entreprise. Cette démarche permet d'identifier la relève, qu'elle soit interne, externe ou mixte dans le cas où elle n'est pas déjà identifiée.	Plan d'action	À la suite de sa réflexion sur ses besoins et ses objectifs, le cédant doit entreprendre l'élaboration d'un plan d'action. Le plan d'action consiste essentiellement en l'**identification des experts** qui seront requis tout au long du processus de transfert et qui formeront son **comité de transfert**. La mise sur pied de ce comité, souvent composé de plusieurs intervenants et professionnels, vise la réussite du transfert. De façon générale, et selon le contexte, bon nombre de professions y sont représentées : comptables professionnels agréés (CPA), notaires et avocats, fiscalistes, planificateurs financiers, experts en ressources humaines et évaluateurs d'entreprise figurent parmi ceux les plus souvent interpellés à cette fin. Des membres de la direction (MBO) et éventuellement le cédant et son conseiller de Repreneuriat Québec y siègent également.
REPRENEUR	Profil de repreneur	La première étape du processus de transfert pour le repreneur consiste à établir son **profil personnel.** Cette étape initiale est cruciale à sa bonne préparation et assure un processus efficient pour le repreneur. Le futur acheteur doit d'abord s'autoévaluer comme repreneur. Quelles sont ses motivations à vouloir acquérir une entreprise, ses habiletés et ses compétences de gestion, son style de leadership, ses contraintes financières et personnelles, son affinité avec certains secteurs d'activités économiques, ses forces et ses faiblesses ? Voilà autant de questions essentielles à aborder. Ensuite, le repreneur doit s'assurer qu'il détient la **capacité financière** ainsi que le **profil de compétences et d'aptitudes** que requiert son projet de reprise auprès des entreprises qu'il a pris soin de préfiltrer macroscopiquement au préalable. Enfin, il doit aussi pouvoir identifier les **valeurs de gestion** qui le caractérisent. Du même coup, à cette étape préparatoire, le repreneur doit entreprendre la préparation et l'appel d'**offres de services** auprès de professionnels et d'experts en transfert d'entreprise. Ces derniers, dont les services sont incontournables, lui permettront de déterminer les caractéristiques et l'attrait des cibles d'occasions de reprise et d'avancer en toute aisance dans le processus.	Ciblage d'occasions de reprise	Après la préparation vient l'action ! L'étape de ciblage d'occasions de reprise met le repreneur en action : il lui faut **caractériser les types d'opportunités** selon une liste de critères nombreux et diversifiés qu'il aura préalablement établie. Ces critères incluent généralement le domaine d'affaires, la localisation géographique, le prix de vente et le nombre d'employés, pour ne nommer que ceux-ci. À ce stade, il est essentiel pour le repreneur de sélectionner les **experts** qui l'accompagneront tout au long du processus et de les familiariser avec ses objectifs le plus tôt possible. Ils pourront ainsi cheminer au même rythme que lui et contribuer de façon optimale au projet dans leur champ d'expertise respectif. D'entre eux, le planificateur financier est d'une aide précieuse pour le repreneur puisqu'il lui permet de déterminer ses **objectifs financiers** personnels à long terme, une tâche trop souvent négligée par le repreneur.

	ÉTAPE 3		ÉTAPE 4
Valorisation d'entreprise	La valorisation d'entreprise est une étape cruciale pour le cédant puisqu'il s'agit de l'étape où il doit, avec les experts qu'il a mobilisés, établir la **valeur actuelle** de son entreprise et identifier **les moyens pour la valoriser** davantage dans le futur, jusqu'au moment du transfert. Une planification détaillée et temporellement établie lui permettra de compléter optimalement cette phase. Il est d'une logique évidente de commencer par **valoriser l'entreprise** afin d'en augmenter sa valeur et son prix de vente. Idéalement, cette démarche doit être initiée avant même de penser à vendre son entreprise. Pour ce faire, il est nécessaire pour le cédant de bien connaître son entreprise du point de vue économique (la valeur des biens possédés par rapport aux dettes), d'être en mesure d'identifier ses forces, ses faiblesses et son environnement et d'entrevoir son développement potentiel futur. Cette démarche permet au cédant d'identifier les différentes stratégies visant la maximisation de la valeur de son entreprise. Par exemple, la réduction de la dette, la vente d'actifs ou l'augmentation de la productivité peuvent être retenues à cette fin. Dans ce processus, les experts en évaluation d'entreprise sont les spécialistes qui verront à la **détermination de la valeur de l'entreprise**. Leurs analyses et constats permettront d'orienter le cédant vers un objectif réaliste et atteignable en termes de prix de vente. Leur contribution permettra aussi de caractériser le profil des repreneurs pertinents et d'intérêt pour le cédant. Avant d'entreprendre des démarches et de divulguer à des repreneurs potentiels tout renseignement sur l'entreprise, qu'il soit de nature financière ou d'affaires, la signature d'une **entente bilatérale de confidentialité est primordiale**. En général, cette entente est signée de façon préalable à toute discussion et à la lettre d'intention.	Conditions de transfert	À cette étape, le cédant se retrouve au cœur du processus de transfert. En pleine discussion avec un ou des repreneurs, il tente de trouver un terrain d'entente qui mènera à une **lettre d'intention** émise par un repreneur à son attention. Après examen, le cédant doit prendre une décision : accepter la lettre d'intention reçue de la part d'un repreneur, qui aboutira en toute logique à une **offre d'achat,** au terme d'une **vérification diligente** favorable, ou à l'inverse, la refuser s'il la juge inadéquate.
Analyse de projet	Comme pour le cédant, l'étape d'analyse de projet représente une phase exigeante pour le repreneur. À ce stade, il identifie concrètement les **occasions d'affaires** qui l'intéressent et qui correspondent à ses critères, tels qu'établis préalablement. En signalant son intérêt envers une occasion, il s'engage à la confidentialité en signant une **entente bilatérale de confidentialité** avec le cédant. Cette entente lui permet d'entrer en discussion avec le cédant et d'obtenir des informations sur l'entreprise visée. Les **discussions et les échanges** entre le repreneur et le cédant de même que l'**analyse de documents préliminaires** permettent au repreneur de valider son intérêt et de prendre la décision de se rendre à l'étape suivante.	Conditions de transfert	Cette étape confirme la volonté du repreneur d'acquérir une entreprise. Il concrétise son intention de reprise par le dépôt d'une **lettre d'intention** auprès du cédant, qui l'acceptera ou la refusera. Lors d'une réponse positive du cédant, le repreneur, assisté par ses experts comptables et légaux, doit procéder à la **vérification diligente** de l'entreprise. Il doit aussi finaliser l'analyse de sa capacité financière avec ses bailleurs de fonds et confirmer un **plan de financement** avec ceux-ci. Dans un même temps, le repreneur doit impérativement élaborer un **plan de relève** pour assurer la pérennité de l'entreprise.

	ÉTAPE 5		ÉTAPE 6
Transaction	Après la vérification diligente conduite à la satisfaction du repreneur, le cédant se trouve maintenant près de son objectif que constitue la vente de son entreprise. À cette étape, des éléments de **négociation** finaux et des **ajustements comptables** prennent souvent place afin de refléter exactement la situation financière de l'entreprise au moment de la convention de vente et de son transfert. Bien qu'il se départe de son entreprise, le cédant doit veiller à élaborer des **scénarios de transfert** permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise.	Plan de transfert	Dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise, le cédant s'investit dans le **plan de transfert** convenu avec le repreneur. Ce plan identifie les actions et les éléments importants pour le futur de l'entreprise. Parmi ceux-ci, la détermination d'une nouvelle **structure organisationnelle** avec les rôles et responsabilités des principaux intervenants, incluant le cédant, s'impose d'entrée de jeu. Au cours de cette étape, le cédant doit également prévoir l'échéance **de la transition et celle du transfert des responsabilités et du savoir**. Voilà autant d'éléments à déterminer et à convenir pour assurer une transition efficace et en douceur du cédant au repreneur. Enfin, à cette liste s'ajoute la **stratégie de communication** à privilégier par le cédant qui servira à donner une légitimité au repreneur auprès des employés, des clients, des fournisseurs et des autres intervenants d'importance de l'entreprise. La liste de ces éléments est spécifique à chaque entreprise et à chaque cédant, selon ses principales préoccupations. Le plan de transfert est d'une grande importance et exige planification et implication du cédant. Il doit prévoir une durée définie des activités de transfert pour éviter une transition qui pourrait s'étirer ainsi qu'un calendrier de réalisation précis.
Transaction	Cette étape exige que le repreneur se concentre sur les mêmes éléments que le cédant, mais du point de vue de son futur rôle : propriétaire ! Scénario de reprise souhaité, **offre d'achat** découlant de la vérification diligente, **négociations** finales menant vers la **convention d'achat ou de reprise**, tout doit être réalisé avec soin pour lui permettre d'accéder à l'acquisition souhaitée. À ce stade, le **financement du transfert** demeure crucial pour le repreneur. Il doit le finaliser, le confirmer et s'y engager.	Plan de transfert	Comme pour le cédant, le repreneur recherche la pérennité de l'entreprise. À cette fin, il élabore le **plan de transfert** de l'entreprise avec le cédant (voir étape 6 du cédant). Une **cohabitation à la direction de l'entreprise** prend souvent place à ce stade et se déroule d'autant mieux si les étapes précédentes du processus ont été franchies avec transparence et soucis du détail, dans le respect mutuel des parties.

Tout au long du processus, il est important, pour le cédant, de progresser à un rythme qu'il juge adéquat, tout en s'assurant que ce rythme soit convenable et bienséant pour le repreneur.

Les facteurs clés de succès d'un transfert d'entreprise

Plusieurs facteurs favorisent la réussite d'un transfert d'entreprise. Parmi les plus déterminants, nommons :

- être accompagné par une ressource externe, compétente et neutre ;
- solliciter l'aide des experts pertinents pour chaque besoin spécifique lors des différentes étapes à franchir durant le processus ;
- faire preuve de réalisme et de transparence sur les aspects financiers ;
- démontrer du respect, de l'honnêteté et de la patience envers l'autre partie ;
- viser une solution gagnant-gagnant et par conséquent, éviter une situation où l'une des parties gagne alors que l'autre y perd ;
- établir une saine collaboration et une coordination efficace entre les intervenants (parties prenantes et experts impliqués) ;
- favoriser une communication ouverte et franche entre toutes les parties impliquées.

La durée du processus de transfert d'entreprise

Le transfert d'entreprise implique plusieurs étapes et de nombreuses démarches, parfois complexes, qui nécessitent du temps. Par conséquent, il doit être envisagé sur un horizon à moyen et à long termes. Bien qu'elle soit difficile à prédire précisément, la durée d'un transfert d'entreprise se compte généralement en années, souvent nombreuses, parfois jusqu'à 5 à 7 années. Cette période débute au moment où le cédant amorce sa démarche vers une relève et prend fin lorsque la transaction, la transmission des connaissances et le transfert des pouvoirs de l'entreprise sont complétés.

Dans certains cas toutefois, cette durée est courte, par exemple, lorsque le cédant est prêt et que sa préparation personnelle et entrepreneuriale est minimale. Une fois le cédant décidé et prêt, le transfert est ainsi facilité lorsque la relève est facilement identifiable ou encore, lorsque les experts complètent leurs mandats diligemment.

Tout au long du processus, il est important, pour le cédant, de progresser à un rythme qu'il juge adéquat, tout en s'assurant que ce rythme soit convenable et bienséant pour le repreneur. Plus simplement : le processus doit s'inscrire dans le respect de chacun.

Enfin, il est recommandé de compléter entièrement chaque étape avant d'entamer la suivante. Ce faisant, il est possible de cheminer de façon plus fluide dans le processus, tout en évitant des délais inutiles que pourraient causer des informations incomplètes.

Les professionnels et les intervenants impliqués dans le transfert d'entreprise

Repreneuriat Québec (anciennement le CTEQ) souligne que le recours à des experts et des professionnels des affaires qualifiés est incontournable pour assurer le bon déroulement d'un processus de transfert. Selon le CTEQ, l'apport de ces spécialistes externes dans un projet de transfert est inestimable en raison de leur grande expertise et se révèle complémentaire à l'accompagnement neutre et confidentiel offert par ses propres conseillers.

Selon le contexte du transfert, il est souvent nécessaire de recourir à de tels experts externes pour transférer l'entreprise

Plus simplement : le processus doit s'inscrire dans le respect de chacun.

avec succès. La liste de ces experts, qui proviennent de divers domaines d'expertise, inclut les comptables professionnels agréés, les avocats et les notaires, les fiscalistes, les planificateurs financiers, les experts en évaluation d'entreprise, les experts en ressources humaines, les psychologues organisationnels, les courtiers immobiliers, les courtiers en acquisition/vente d'entreprise, les banquiers, les évaluateurs agréés et les coachs de gestion.

Les divers acteurs du développement économique des paliers de gouvernement provincial et fédéral complètent cet environnement de transfert. Parmi eux, les organisations qui assurent la couverture régionale sont d'une grande valeur pour les cédants et les repreneurs car les services d'accompagnement qu'ils offrent sont complémentaires à ceux de Repreneuriat Québec. Ces organisations constituent souvent une porte d'entrée pour identifier des sources locales d'aide financière. Ces sources peuvent aussi guider et accompagner les entrepreneurs auprès d'organismes provinciaux et fédéraux en vue de l'obtention d'une aide financière. Ils peuvent aussi les orienter dans les différents programmes de support au repreneuriat.

Le rôle du coordonnateur et la médiation

Tout au long du processus, la coordination des activités est d'une importance capitale et permet d'assurer le déroulement diligent et harmonieux du projet de transfert. Souvent, le cédant confie ce rôle à son comptable professionnel agréé dès qu'il envisage vendre son entreprise et enclenche sa réflexion et ses premières démarches. Toutefois, le recours à une ressource dite neutre, comme le conseiller en transfert d'entreprise de Repreneuriat Québec, peut s'avérer souhaitable dans certains cas pour assurer une coordination du processus de façon plus impartiale.

Ce rôle peut aussi être dévolu à l'un des experts choisis par les parties, mais le problème de neutralité peut demeurer. Dans ce cas, le maintien d'une relation de coopération dite gagnant-gagnant pour les deux parties peut permettre de contourner le problème. La médiation est au cœur de cette relation de coopération gagnant-gagnant recherchée par les deux parties. Initiée de préférence dès le début du processus, la médiation cherche à faciliter son bon déroulement. Bien souvent, elle implique le recours à des avocats, des notaires et à des comptables professionnels agréés dont les interventions visent à favoriser le rapprochement et à aider les parties à trouver des solutions mutuellement acceptables.

La vérification diligente

La vérification diligente est une étape fondamentale dans le processus de transfert d'entreprise. Elle s'accomplit après la signature de la lettre d'intention et avant l'offre d'achat.

Pour le repreneur, il s'agit d'obtenir un portrait complet de l'entreprise à l'aide d'une analyse permettant entre autres d'identifier les enjeux juridiques, financiers, fiscaux, opérationnels, environnementaux et humains. La vérification diligente a pour but ultime de permettre au repreneur de connaître la situation réelle de l'entreprise et d'identifier les facteurs qui peuvent avoir un impact négatif sur celle-ci et les risques qu'il encourt (viabilité à long terme, etc.). Ce faisant, le repreneur est en mesure de prendre une décision éclairée avant de s'engager formellement dans une démarche transactionnelle et de s'assurer que le prix demandé par le cédant est juste et reflète les potentiels de l'entreprise. L'éclairage issu de la vérification diligente permet également au repreneur d'ajuster, le cas échéant, son offre d'achat et lui offre l'occasion de retirer son offre et de se tourner vers un nouveau projet.

La vérification diligente d'un projet d'acquisition est généralement menée par divers spécialistes dont les connaissances du secteur d'activités de l'entreprise visée par la transaction, l'expertise professionnelle et l'expérience de transactions d'une complexité semblable permettent d'esquisser un portrait exhaustif et fondé de la situation de l'entreprise que le repreneur souhaite acquérir.

La vérification diligente menée par ces spécialistes cible toutes les facettes de la gestion et de l'environnement de l'entreprise. Celles-ci incluent habituellement :

- les livres corporatifs de l'entreprise à jour, avec l'autorisation en bonne et due forme de la transaction en vertu des règlements internes ;
- les informations comptables de la société, incluant les états financiers pour l'année en cours et les années antérieures et l'analyse détaillée des ratios et leurs tendances ;
- les inventaires, incluant la quantité, la qualité et l'obsolescence ;
- la fiscalité, incluant l'examen des déclarations d'impôts, les taxes TPS et TVQ, les déductions à la source, les avis de cotisation et la confirmation des autorités fiscales que les paiements sont à jour ;
- les clients et les fournisseurs, avec des indicateurs de la solidité de la chaîne d'approvisionnement et de la loyauté des principaux clients et l'identification des passifs potentiels ;
- les litiges, incluant l'identification et l'évaluation des risques liés aux poursuites civiles, pénales et criminelles impliquant l'entreprise ;
- le financement et les passifs, incluant la vérification des ententes de financement afin de s'assurer qu'elles sont maintenues en place ;
- les actifs mobiliers et immobiliers, incluant la liste des biens de toute nature, la propriété intellectuelle détenue par l'entreprise ainsi que les sûretés grevant ces actifs ;
- les ressources humaines dont l'analyse des contrats d'emploi, des dossiers actifs à la CNESST et l'identification des risques liés au départ d'employés clés ;
- l'environnement, dont les études environnementales pertinentes selon les circonstances :
  phase 1 – évaluation,
  phase 2 – caractérisation/prélèvement
  et phase 3 – décontamination si requise ;
- les ententes et les contrats pour éviter un défaut en vertu d'une quelconque entente contractuelle liant l'entreprise.

Repreneuriat Québec et les autres ressources en transfert d'entreprise

Repreneuriat Québec

Repreneuriat Québec est un chef de file du repreneuriat au Québec. Organisme à but non lucratif (OBNL) financé par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, Repreneuriat Québec a comme mission de pérenniser les entreprises québécoises. Ses conseillers accompagnent les repreneurs et les cédants avec deux valeurs indéfectibles comme modus operandi : la neutralité et la confidentialité. Repreneuriat Québec s'avère le seul organisme impliqué dans le transfert d'entreprise sans aucun intérêt personnel ou financier. Pour cette raison, il appert profitable pour les entrepreneurs québécois de recourir à ses services.

Les autres ressources en transfert d'entreprise

Bon nombre d'autres ressources en transfert d'entreprise peuvent être utiles pour les entrepreneurs. Parmi celles-ci, de nombreux sites internet présentent des entreprises à vendre ou, encore, permettent d'annoncer la vente d'une entreprise. Des courtiers en vente et acquisition d'entreprises peuvent aussi servir à certains entrepreneurs.

En somme, le succès du transfert d'une entreprise entre un cédant et un repreneur repose sur une démarche articulée avec le concours de professionnels aguerris.

Schéma 1

// Processus intégré de transfert d'entreprise

Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6
CÉDANT					
BESOIN ET OBJECTIFS	**PLAN D'ACTION**	**VALORISATION D'ENTREPRISE**	**CONDITIONS DE TRANSFERT**	**TRANSACTION**	**PLAN DE TRANSFERT**
Bilans personnel et professionnel	Plan d'action	Évaluation de l'entreprise	Discussion cédant/ repreneur	Scénarios de transfert/ reprise	Structure organisationnelle
Préfiltrage	Identification des experts	Échéancier et plan de valorisation	Lettre d'intention	Offre d'achat	Rôles et responsabilités
Qualification	Comité de transfert	Sélection des profils repreneurs		Négociation	Validation relève/ direction
Offre de service		Entente de confidentialité		Convention de vente/ acquisition	Plan de transfert de direction
Prédiagnostic					
REPRENEUR					
PROFIL REPRENEUR	CIBLAGE D'OCCASIONS	ANALYSE DE PROJET	CONDITIONS DE TRANSFERT	TRANSACTION	PLAN DE TRANSFERT
Autoévaluation	Plan d'action	Identification des occasions	Lettre d'intention	Scénarios de transfert/ reprise	Structure organisationnelle
Préfiltrage	Ciblage	Entente de confidentialité	Analyse des documents officiels	Offre d'achat	Rôles et responsabilités
Qualification	Identification des experts	Discussion cédant/ repreneur	Analyse de capacité financière	Négociation	Validation relève/ direction
Offre de service		Validation d'intérêt du repreneur	Plan de relève	Financement du transfert	Plan de transfert de direction
		Analyse des documents préliminaires	Plan de financement	Convention de vente/d'acquisition	

Repreneuriat Québec

Image: Pexels

3. LES ENJEUX HUMAINS DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Le transfert d'entreprise est un processus complexe, reposant sur deux grands volets : le transfert de direction et le transfert de propriété. Tel qu'illustré à la figure 1, le premier volet concerne la transmission du pouvoir décisionnel. Il est complété lorsque le cédant est retiré de son entreprise et que le repreneur est complètement intégré dans ses fonctions de gestion.

Le transfert de propriété, quant à lui, implique la transaction (rachat d'actions ou d'actifs). Il est complété lorsque la valeur de l'entreprise est complètement entre les mains du repreneur. Ces deux processus se font en parallèle, à des rythmes qui peuvent être différents, et peuvent être plus ou moins longs.

Les experts qui œuvrent dans les dossiers de transfert d'entreprise doivent avoir à l'esprit la globalité du processus pour s'assurer que leurs clients sont bien entourés et que les différents enjeux sont pris en considération pour assurer le succès du transfert.

Bien que les deux processus soient incontournables, tous ceux qui ont l'expérience en transmission d'entreprise pourront le dire : ce sont les enjeux humains qui sont les plus déterminants dans le succès du transfert. Pourquoi ? Tout simplement parce que le transfert de l'entreprise constitue un passage important pour les propriétaires cédants. Ça ne se limite pas à des considérations d'affaires ; l'entreprise est souvent centrale dans leur identité.

Les éléments déclencheurs

Plusieurs facteurs peuvent mener à la décision de transmettre une entreprise. Dans certains cas, la décision sera volontaire et réfléchie. Dans d'autres, elle sera plus subite, que ce soit en raison de problèmes de santé ou parce qu'une offre d'achat se présente.

Parmi les principaux exemples de facteurs déclencheurs, nommons :

- le désir de prendre sa retraite ;
- les problèmes de santé et la fatigue du cédant et/ou de sa conjointe ou de son conjoint ;
- le désir de passer du temps en famille ;
- l'entreprise devenue de moins en moins rentable ou secteur en déclin ;
- le désir d'assurer l'emploi de son personnel ;
- l'offre soudaine d'achat.

Les préoccupations du cédant

Devant le projet de transférer son entreprise, les principales préoccupations du cédant concernent les éléments suivants :

- la préparation et planification de la relève ;
- la recherche de candidats à la relève qui démontrent sérieux et compétences ;
- le retrait définitif de la direction de l'entreprise ;
- la recherche du juste prix de vente ;
- la pérennité de son entreprise.

En effet, la première chose pour le cédant est de trouver un ou des repreneurs qualifiés et compétents. Si le dirigeant actuel a des enfants, son premier réflexe sera de penser à une relève familiale. Or, les enfants ne sont pas toujours intéressés ni compétents. Vient alors l'option de la relève interne ou externe. Savoir trouver et bien évaluer la relève est une première préoccupation.

Savoir se retirer de l'entreprise est une autre préoccupation importante. Quand et comment quitter l'entreprise ? Apprendre à déléguer les pouvoirs et les connaissances. Se détacher de l'entreprise. Faire de la place. Il s'agit d'une composante majeure en transfert d'entreprise.

Enfin, l'évaluation de l'entreprise en est une autre. Il faut comprendre que l'entreprise constitue souvent le principal patrimoine familial. Connaître la valeur de l'entreprise est donc une préoccupation importante. Or, la valeur marchande peut se situer bien en dessous de l'estimation souhaitée par le dirigeant. Il faudra pouvoir gérer ses attentes. Et selon les cas, il faudra que le cédant s'arme de patience, le temps de mettre en place des conditions gagnantes pour maximiser la valeur de son entreprise en vue du transfert.

Les profils de cédants

Le contexte dans lequel s'opère la transmission fournit des informations sensibles pour comprendre dans quelles dispositions se trouve le dirigeant cédant. Il peut être utile d'établir le profil de ce dernier et de mettre en lumière les enjeux qui peuvent en découler en contexte de transfert. Développer une certaine vigilance à cet égard permet de mieux cerner les enjeux et de développer des solutions réellement adaptées.

Comme le montre la figure 2, des auteurs[10] proposent une typologie de cédants : le cédant détaché, le cédant attaché, le cédant indécis et le cédant contraint.

Un cédant détaché présente une logique économique. Son objectif est probablement de maximiser la valeur de vente. Le cédant attaché, qui a un lien émotif avec son entreprise, cherche plutôt à assurer la pérennité de l'entreprise, s'assurer qu'elle lui survive. De son côté, le cédant indécis est plus difficile à accompagner. Sa décision ne semble pas toujours assumée. Il a tendance à remettre à plus tard le dossier de transmission. Pour un repreneur potentiel, cette situation est très difficile à vivre, car le cédant s'accroche au pouvoir, laissant peu de place pour l'intégration de la relève. Finalement, le cédant contraint subit le transfert. Il ne l'a pas vraiment voulu, mais il n'a d'autres choix : soit parce que l'entreprise est en grande difficulté, ou encore parce qu'il doit quitter pour des raisons hors de son contrôle (la santé par exemple). Pour ce type de cédant, le deuil est très difficile à faire. Il faut être sensible à cet aspect pour l'aider à cheminer.

Le cédant : savoir lâcher prise

Les dirigeants d'entreprise ont souvent de la difficulté à lâcher prise. Cela s'explique par le fait que les propriétaires-dirigeants d'entreprise, dont plusieurs ont été les fondateurs, ont un lien d'attachement très fort à l'entreprise. D'abord, elle constitue souvent le centre de leur univers. L'entreprise occupe leur temps et leurs pensées.

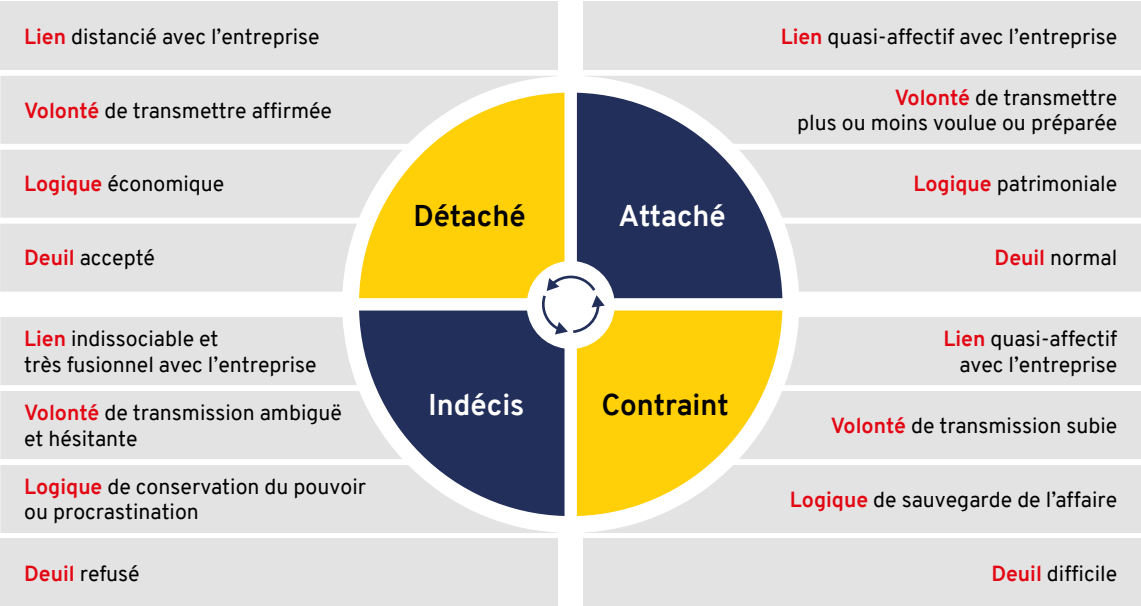
Les propriétaires-dirigeants s'identifient à l'entreprise, cela leur confère une identité forte. Une fois l'entreprise transférée, que leur restera-t-il ? Comment s'accompliront-ils ? De façon inconsciente, cet attachement fort à l'identité entrepreneuriale les amène de façon plus ou moins consciente à retarder la réflexion

Figure 1

// Les deux processus du transfert d'entreprise

Figure 2

// Typologie de cédants selon Cadieux (2011)



quant à leur retrait éventuel, et par conséquent aux scénarios de sortie (vente ou transfert).

Les dirigeants d'entreprise se considèrent souvent éternels ; ils ont du mal à intégrer le fait qu'ils ne seront pas toujours là et que l'entreprise peut leur survivre. Évidemment, c'est un sujet sensible. Mais en bon gestionnaire, ils doivent prévoir, même si cela leur est difficile. Et parfois, bien qu'ayant amorcé le processus de transfert, les cédants peuvent, de façon plus ou moins consciente, continuer de prendre les décisions, en laissant peu de place à la relève. Or, pour assurer la réussite de la transmission, le transfert de connaissances est crucial.

Le processus de transfert de direction

Le processus de transfert de direction comporte différentes phases comme l'illustre le schéma 2. Les premières sont particulièrement perceptibles en contexte familial. Dans la phase d'initiation, le parent dirige l'entreprise, mais l'enfant est initié graduellement aux réalités de l'entreprise, lors de ses visites de l'entreprise ou dans le cadre de soupers en famille. Par la suite, l'enfant est introduit dans l'entreprise plus formellement, typiquement par un emploi saisonnier ou à temps partiel. Dans un transfert qui n'est pas familial, ces phases sont parfois inexistantes, ou plus rapides.

Les phases 3 et 4, de règne mixte et de désengagement, sont les plus sensibles pour les cédants et les repreneurs. Le règne mixte est une phase ou les deux dirigeants (cédants et repreneurs) dirigent conjointement l'entreprise. C'est une transition importante pour assurer le transfert de connaissances et rassurer les parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, etc.). Au cours de cette phase, le cédant abandonne graduellement son rôle dans l'entreprise pour faire place au repreneur.

Dans ce contexte, une clarification des rôles est importante pour éviter de créer de l'ambiguïté et de nuire à la crédibilité du repreneur. Ultimement, le cédant passe par une phase de désengagement au cours de laquelle il expérimente différentes émotions. Pour arriver à se désengager, le cédant doit trouver de nouveaux projets de vie et/ou s'approprier un nouveau rôle dans l'entreprise. Son rôle dans l'entreprise cédée dépend du contexte et de la vision du repreneur et de sa volonté de conserver ou non le cédant impliqué dans la sphère décisionnelle de l'entreprise. Dans certains cas, en contexte familial par exemple, le cédant demeure président du conseil d'administration. Dans d'autres situations, il continue à exécuter certaines tâches, mais à titre d'employé seulement, ou il est complètement écarté des activités de l'entreprise. Le schéma 3 présente une adaptation de Cadieux (2005).

Le cédant peut vivre un passage à vide, où il a le sentiment d'être inutile. Quitter sa vie active peut l'amener à penser qu'il n'a rien devant lui. C'est pourquoi la planification de l'après transfert est salutaire. Mais cela demande du temps. Graduellement, le cédant réorganise sa vie, établit une nouvelle routine, trouve de nouvelles activités pour occuper son temps, se valoriser et s'accomplir. Il est alors en mesure d'accepter sa sortie de l'entreprise et prendre ses distances pour laisser pleinement la place à la relève.

Schéma 2

// Phases du transfert de direction

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Initiation	Introduction	Règne mixte	Désengagement

Schéma 3

// Du règne mixte au désengagement du cédant en contexte de relève familiale[13]

Évolution du rôle du cédant				
Phase 3 : Règne mixte	**Phase 4 : Désengagement**			
	Passage à vide	**Réorganisation**	**Acceptation**	**Distanciation**
Période graduelle de mi-travail et mi-retrait	Période graduelle vers le retrait complet de la direction de l'entreprise			
Abandon graduel du rôle du cédant	Appropriation du nouveau rôle (par exemple, président du conseil d'administration)			

Les profils de repreneurs

Selon Lamarque et Story (2023), on retrouve globalement trois types de repreneurs : les repreneurs-entrepreneurs, les gestionnaires convertis et les repreneurs par défaut.

Les repreneurs-entrepreneurs sont ceux qui ont l'entrepreneuriat « dans le sang » et qui proviennent souvent de familles d'entrepreneurs. On y retrouve aussi des « entrepreneurs refoulés », qui, à la suite d'un changement majeur dans leur carrière professionnelle, voient enfin l'occasion de réaliser leur rêve entrepreneurial après une expérience en tant que gestionnaire salarié. Finalement, cette catégorie inclut ceux qui ont fait le tour du rôle de cadre dirigeant et qui, en quête de nouveaux défis, se rendent compte que leur prochaine étape passe par la direction d'une entreprise à plus petite échelle.

Les gestionnaires convertis sont ceux qui, avec le temps, découvrent leur fibre entrepreneuriale. Ce sont souvent des individus qui, au fil des dossiers d'achat d'entreprise étudiés et des échanges avec des propriétaires désireux de céder leur entreprise, réalisent qu'ils ont ce qu'il faut pour devenir repreneurs.

Les repreneurs par défaut sont ceux qui envisagent la reprise d'entreprise après avoir constaté que continuer leur carrière en tant que salarié ou décrocher un nouveau poste de gestionnaire devient plus difficile. Pour eux, il s'agit souvent d'un plan B ou d'une solution de repli, ce qui peut les amener à adopter une attitude moins proactive dans leur recherche d'entreprise à reprendre.

Finalement, les repreneurs occasionnels sont ceux qui regardent la reprise d'entreprise « par curiosité », sans réellement s'engager. Ils explorent cette voie en attendant une meilleure opportunité, mais il est peu probable qu'ils passent un jour à l'action.

Les motivations et la préparation à la reprise sont donc très variables. Or, peu importe le profil du repreneur, il importe que le profil soit adapté à l'entreprise ciblée, tant sur le plan de sa tolérance au risque, qu'à son profil de compétences. Par ailleurs, la relation entre cédants et repreneurs doit être bonne, et le « fit » doit être présent. Dans le cas contraire, le processus risque d'être plus difficile.

Qui plus est, la reprise en équipe est un phénomène de plus en plus courant. Tout comme pour la création d'entreprises, la reprise d'entreprise se fait souvent à plusieurs. Cela permet d'une part de partager le risque et l'implication financière, mais également de construire une équipe possédant l'ensemble des compétences et aptitudes nécessaires pour faire face aux défis de l'entreprise. Évidemment, si elle présente plusieurs avantages, cette stratégie nécessite une communication efficace pour assurer une cohésion et une vision commune.

Tout comme pour la création d'entreprises, la reprise d'entreprise se fait souvent à plusieurs. Cela permet d'une part de partager le risque et l'implication financière, mais également de construire une équipe possédant l'ensemble des compétences et aptitudes nécessaires pour faire face aux défis de l'entreprise.

Le repreneur : asseoir sa crédibilité

Pour un repreneur, qu'il soit de la famille ou complètement externe, son principal défi est celui de se faire accepter, d'être perçu comme un dirigeant crédible et légitime. Dès son arrivée, il doit asseoir son autorité et partager sa vision. Montrer aux employés, aux partenaires et aux clients qu'il sait où il va.

Ainsi, pour le repreneur, le véritable défi réside dans le développement de sa légitimité, une étape cruciale qui demande à la fois des compétences, une compréhension fine des dynamiques organisationnelles et une capacité à s'affirmer comme un leader naturel.

La figure 3 illustre les étapes clés du développement d'un successeur vers une position de leadership réussi dans un contexte de transfert d'entreprise. Ce processus se déroule en quatre étapes principales :

Obtenir l'acceptation : La première étape consiste à être perçu comme une personne alignée avec la culture de l'entreprise. Le successeur doit démontrer sa compréhension et son adhésion aux valeurs et aux pratiques établies, ce qui contribue à renforcer son intégration au sein de l'organisation.

Gagner la crédibilité : Une fois accepté, le successeur doit établir sa crédibilité en prouvant qu'il possède les compétences et l'intention nécessaires pour apporter une valeur significative à l'entreprise. Cela implique la démonstration de résultats concrets et la capacité à répondre aux attentes des parties prenantes.

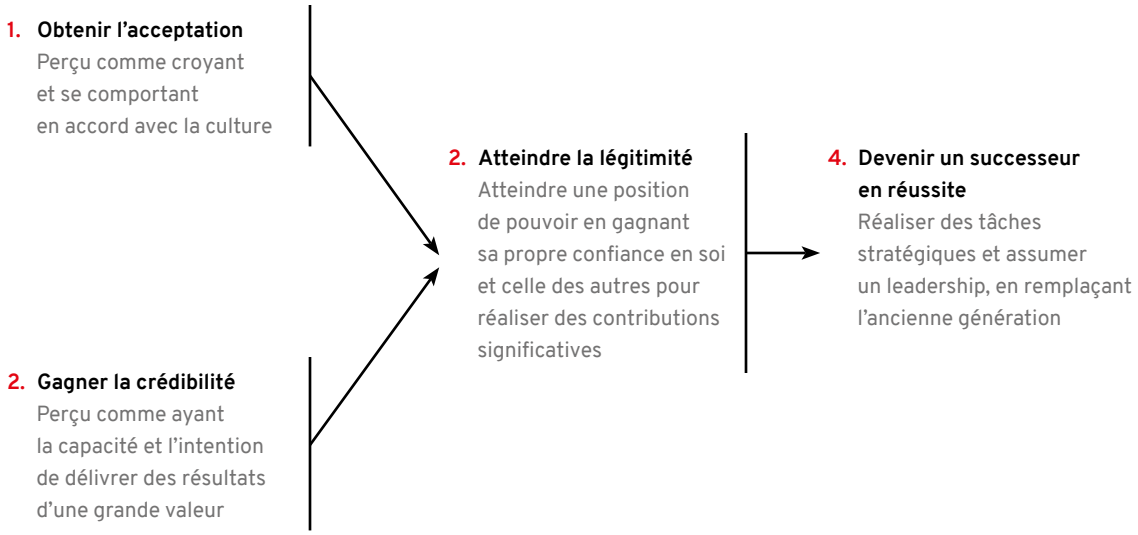
Atteindre la légitimité : Cette étape marque la transition vers un rôle influent. Le successeur doit gagner la confiance des autres et affirmer sa propre confiance en lui-même pour être capable de réaliser des contributions stratégiques et significatives. La légitimité s'obtient grâce à un équilibre entre performance et reconnaissance.

Devenir un successeur en réussite : Enfin, le successeur atteint une position où il assume un leadership stratégique et remplace progressivement l'ancienne génération. Cette phase repose sur l'exécution de tâches stratégiques et la prise en charge des responsabilités clés nécessaires à la pérennité de l'entreprise.

Le repreneur doit être conscient que le transfert de direction est un changement important qui doit être géré. Il lui faut trouver le juste équilibre entre l'intégration de nouveautés et de changement et le maintien des opérations, de la culture et des habitudes, sans quoi la résistance au changement pourrait bien lui créer des problèmes. Il doit être conscient que reprendre une entreprise, c'est reprendre une culture organisationnelle.

Figure 3

// Étapes clés du développement d'un successeur vers une position de leadership réussi



L'importance de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle, véritable ADN de l'entreprise, regroupe les valeurs, normes et comportements partagés qui influencent son fonctionnement. Lors d'une transmission d'entreprise, elle joue un rôle crucial pour assurer la continuité et faciliter l'adoption du changement.

Au-delà des actifs tangibles, le cédant transmet une identité profondément ancrée dans les pratiques quotidiennes et les relations internes. Cette culture, bien que souvent invisible, agit comme un repère pour les employés, renforce leur sentiment d'appartenance et soutient leur engagement. Un repreneur doit donc prendre le temps de comprendre et de respecter cet héritage, en s'immergeant dans les valeurs et les pratiques qui définissent l'organisation.

Cependant, la transmission d'entreprise est également une occasion unique d'introduire des changements. Toute transformation culturelle doit être réalisée avec prudence, en préservant les piliers fondamentaux de l'organisation. Par exemple, une entreprise axée sur l'innovation peut intégrer une dimension commerciale sans trahir son identité, en valorisant à la fois la créativité et la rentabilité.

Une culture forte et bien partagée facilite l'acceptation du changement. Les employés, alignés sur des valeurs communes et confiants envers la vision du repreneur, se mobilisent plus facilement pour relever les défis de la transition.

Ainsi, en valorisant la culture organisationnelle tout en insufflant une vision renouvelée, le repreneur peut transformer la transmission en un levier stratégique pour bâtir un avenir durable.

Le contexte de l'entreprise familiale

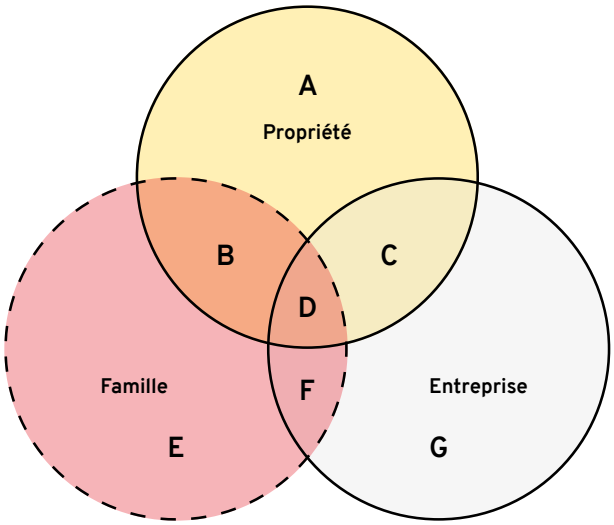
L'entreprise familiale compose une part importante du tissu économique québécois. Un transfert familial présente plusieurs avantages, mais aussi pas mal de défis. Ce qui définit l'entreprise familiale est à la fois ce qui la rend forte, mais ce qui la rend fragile. C'est que l'entreprise est composée de trois systèmes : la propriété, la famille et l'entreprise.

La figure 4 suivante présente une illustration de ces trois cercles[11], au sein desquels différents acteurs se retrouvent. Ces acteurs, selon leur position, portent plus d'un chapeau, témoignant de la complexité et des sensibilités présentes. Dans ce contexte, la convergence des intérêts et des besoins n'est pas toujours simple.

Il peut être utile de réaliser l'exercice de positionner les acteurs impliqués lorsqu'on accompagne une entreprise familiale. Cela permet de rendre plus explicites les enjeux et favorise une communication plus claire et transparente.

Figure 4

// Les trois systèmes de l'entreprise familiale



Ces acteurs, représentés par les lettres dans l'image, occupent donc les différentes positions suivantes :

A. actionnaire ne faisant pas partie de la famille et qui ne travaille pas dans l'entreprise ;

B. actionnaire membre de la famille mais qui ne travaille pas dans l'entreprise ;

C. actionnaire ne faisant pas partie de la famille mais qui travaille dans l'entreprise ;

D. actionnaire membre de la famille et qui travaille dans l'entreprise ;

E. membre de la famille qui n'est pas actionnaire et qui ne travaille pas dans l'entreprise ;

F. membre de la famille qui travaille dans l'entreprise sans être actionnaire ;

G. personne qui travaille dans l'entreprise, qui n'est ni actionnaire ni membre de la famille.

L'entreprise familiale est un terrain fertile pour certaines situations qui peuvent prendre de l'ampleur dans un contexte de transmission. Voici quelques exemples :

- l'importation de la hiérarchie familiale dans l'entreprise : l'ainé de la famille qui se retrouve naturellement favorisé pour prendre la direction alors que c'est le plus jeune qui a le plus de compétences pour relever le défi ;
- la volonté d'un parent d'être équitable à tout prix entre les différents enfants, bien que tous ne soient ni intéressés ni compétents ;
- l'attitude infantilisante d'un parent, minant la crédibilité du repreneur ;
- les vieilles rancunes qui teintent les échanges et les discussions ;
- la reprise par la famille est un souhait du cédant sans toutefois que la volonté réelle de la relève ait été validée.

sur la question de la transmission d'entreprise, c'est le comptable professionnel agréé (CPA) qui est consulté, car il fait partie de la garde rapprochée du dirigeant. Sinon, c'est le banquier, le notaire, l'avocat, le courtier en assurance et le planificateur financier. Pourquoi ? Parce que la préoccupation liée à la valeur de l'entreprise est centrale.

Moins conscients des enjeux humains liés au transfert, les dirigeants consultent pour obtenir de l'aide sur les questions relatives au transfert de propriété (transaction). Ils consultent en général moins souvent sur les enjeux reliés au transfert de direction. Mettre toutes les conditions gagnantes pour le succès d'une transmission nécessite pourtant de donner de l'appui sur l'ensemble du processus.

Considérant la complexité, plusieurs experts sont sujets à être impliqués dans un processus de transmission d'entreprise. Pour donner un aperçu de l'étendue des interventions possibles, les tableaux 2 et 3 suivants[12] présentent le type d'experts associés aux processus de transfert de propriété et de transfert de direction.

La réorganisation de la vie du cédant implique sa conjointe ou son conjoint. Souvent préoccupé par le patrimoine familial et l'équité entre les enfants, la conjointe ou le conjoint joue parfois un rôle de médiation entre cédant et repreneur, un rôle de gardien de l'harmonie familiale.

Ce sont là autant de situations qui ne sont pas rares en contexte d'entreprise familiale. Y être sensibilisé aide à les repérer et à y réagir.

Par ailleurs, la conjointe ou le conjoint a un rôle central. La nouvelle vie du cédant a un impact sur la sienne. La réorganisation de la vie du cédant implique sa conjointe ou son conjoint. Souvent préoccupé par le patrimoine familial et l'équité entre les enfants, la conjointe ou le conjoint joue parfois un rôle de médiation entre cédant et repreneur, un rôle de gardien de l'harmonie familiale.

Le rôle des intervenants et des experts dans le processus

Pour les entrepreneurs, il n'est pas forcément naturel de demander de l'aide, surtout pour les dirigeants expérimentés. Le plus souvent, quand vient le temps de demander de l'information

Les différentes approches conseil

On reconnait deux grandes postures en matière de service-conseil auprès des entrepreneurs. Une première de type « processuelle », qui s'inscrit dans une logique de relation d'aide est plutôt utile dans le cadre du transfert de direction. En somme, l'approche « processuelle » vise le développement des compétences de résolution de problème, en aidant le client à devenir autonome dans sa recherche de solutions.

La deuxième, dite « experte », s'inscrit quant à elle dans une logique de résolution de problèmes. On la retrouvera davantage dans le transfert de propriété. En somme, l'approche « experte » vise à proposer des solutions, des outils pour répondre au problème identifié par le client.

Tableau 2

// Les acteurs du transfert de propriété

PROFESSIONS	CHAMPS D'EXPERTISE, INTERVENTIONS ET CONSEILS
Comptable professionnel agréé (CPA)	Préparation et vérification des **états financiers** de l'entreprise Préparation d'un **bilan personnel** pour les individus **Vérification diligente comptable** lors de l'achat/vente Évaluation et comparaison des **performances** de l'entreprise Conseil sur les **sources de financement** **Évaluation** de l'entreprise
Fiscaliste	Évaluation des **conséquences fiscales** des transactions envisagées Analyse des moyens de **réduire le fardeau fiscal** Mise en œuvre et orchestration de la transaction, en dictant le déroulement et la chronologie des étapes
Juriste (avocat, notaire)	**Vérification diligente légale** lors de l'achat/vente Conseil quant aux **aspects juridiques** des actions posées ou à poser **Rédaction des contrats** (convention entre actionnaires, testament, mandat en cas d'inaptitude, achat/vente, etc.) Suivi **légal** des ententes et des décisions prises
Banquier	Conseil sur les **sources de financement** **Financement**
Conseiller en sécurité financière	Évaluation des **besoins d'assurances** pour payer les impôts au décès ou pour racheter les parts des partenaires à leur décès ou pour amoindrir le niveau de risque
Planificateur financier	Conseil sur les questions concernant **la retraite et le patrimoine** Préparation d'un **bilan personnel** pour les individus Préparation et implantation de la **planification financière** personnelle intégrée (PFPI)

Tableau 3

// Les acteurs du transfert de direction

PROFESSIONS	INTERVENTIONS OU CONSEILS
Coach et mentor	**Accompagnement des protagonistes** dans leurs démarches respectives (personnelles et professionnelles) Établissement et maintien d'une **bonne communication** entre les parties prenantes
Conseiller en management	Évaluation des **processus de gestion** **Conseils d'affaires** sur la gestion de l'entreprise
Conseiller en gestion des ressources humaines	Évaluation des **besoins de personnel** Conseils sur la **rémunération** des individus Conseils sur la **répartition des tâches** ou sur les procédures de **dotation** ou d'**embauche** du personnel
Conseiller en développement organisationnel	Conseils sur la manière **d'amener le changement** dans l'organisation (mise en place du candidat à la relève, annonce aux employés et aux parties prenantes)
Psychologue organisationnel/industriel	Détermination et **évaluation des compétences** des candidats à la relève Élaboration de **plans de formation** ou de carrière des candidats
Psychologue de la famille	Conseils et interventions auprès d'un ou plusieurs **membres de la famille** **Gestion de conflits** familiaux **Communication** entre les membres de la famille
Psychologue personnel	Accompagnement dans le processus de **désengagement** du prédécesseur/cédant et la **mise en poste** du successeur / repreneur

Évidemment, les deux approches sont complémentaires et peuvent être mobilisées, selon la problématique qui se présente.

L'importance du lien de confiance

Le lien de confiance entre client et professionnel est primordial en contexte de transmission d'entreprise. Il sera plus facile pour le dirigeant de partager toute l'information nécessaire (factuelle comme émotive) pour permettre au conseiller de faire adéquatement son travail et proposer des solutions adaptées.

Les dirigeants se heurtent à certaines difficultés, dont :

- la connaissance des compétences à rechercher : quel est mon problème et quel est mon besoin ? Qui peut m'aider ?
- la connaissance des professionnels appropriés et spécialisés en transmission d'entreprise.

Peu importe la nature de l'expertise des conseillers (légale, fiscale, psychologique, etc.), certaines compétences transversales sont incontournables en contexte de transmission d'entreprise. Parmi celles-ci, nommons :

- **l'évaluation du client :** évaluation du contexte organisationnel, personnel et familial, de l'état émotif, des objectifs et motivations, du profil, des forces et défis ;
- **l'intervention et la communication :** écoute, empathie, identification des préjugés et différences culturelles, interprétation, gestion des situations délicates, etc. ;
- **l'identification des besoins et des solutions :** identification des opportunités, fixation des objectifs, développement d'un plan d'action, identification des échéanciers, défense des intérêts du client, diagnostic des problèmes, anticipation des problèmes potentiels, etc.

Comprendre la complexité et les enjeux humains associés au transfert d'entreprise est assurément un bon point de départ pour établir un lien de confiance, assurer de meilleures interventions et un accompagnement efficace des dirigeants d'entreprise.

La prochaine section développe davantage les éléments de pratique permettant aux experts et aux conseillers de développer leurs qualités en ce sens.

Comprendre la complexité et les enjeux humains associés au transfert d'entreprise est assurément un bon point de départ pour établir un lien de confiance, assurer de meilleures interventions et un acompagnement efficace des dirigeants d'entreprise.

Image: Unsplash

4. ÉLÉMENTS DE PRATIQUE EN CONTEXTE DE TRANSFERT D'ENTREPRISE

Votre pratique inclut des interventions auprès de clients entrepreneurs en vue du transfert de leur entreprise ? Parfois, vous doutez de bien maîtriser les notions clés que ces interventions exigent ou encore, vous vous questionnez sur la contribution d'autres spécialistes dans les projets de transfert que vous pilotez ou sur lesquels vous collaborez ? Qui fait quoi quand, dans quel ordre ?

Les lignes qui suivent sauront vous éclairer davantage sur les éléments de pratique propres aux transferts d'entreprise. Nul doute qu'une connaissance plus approfondie de ces éléments permettra aux intervenants d'accompagner les entrepreneurs de manière plus éclairée, les guidant habilement dans les diverses tâches et dans l'identification et la mise en place des conditions assurant le succès de leurs projets de transfert d'entreprise.

Cette section présente les principaux éléments techniques associés au transfert d'entreprise. Elle ne prétend pas à un examen détaillé de chacun ; elle vise plutôt à dresser un inventaire, de façon sommaire, des éléments qui doivent être minutieusement considérés, analysés et documentés par les praticiens lors de projets de transfert d'entreprise.

Les mesures fiscales présentées dans ce texte tiennent compte du droit fiscal en vigueur au moment de leur rédaction. Elles sont donc sujettes à changement en fonction de tout changement législatif annoncé ou adopté depuis. Ainsi, il est essentiel de rester informé de toute mise à jour à celles-ci et de consulter régulièrement les sources fiables pour obtenir les informations les plus récentes. Il est également fortement recommandé de consulter un conseiller fiscal pour comprendre pleinement l'impact de ces changements potentiels sur votre situation financière.

D'abord, rappelons quelques principes fondamentaux en transfert d'entreprise :

» **L'accompagnement professionnel en contexte de transfert d'entreprise est, par nature, multidisciplinaire et intégré. Il doit être envisagé dans un réel souci de service client.**

Le processus de transfert, qui rallie un grand nombre de professionnels et d'experts, s'inscrit généralement à long terme, allant de plusieurs mois à quelques années, et requiert des investissements considérables en ressources (honoraires professionnels, temps, expertise, etc.).

Il va sans dire qu'aucun praticien ni propriétaire d'entreprise pris individuellement ne possède l'étendue de compétences associées aux nombreuses disciplines en lien avec le transfert d'entreprise. Pour cette raison, il est de bon conseil de s'entourer de plusieurs experts compétents dont l'expertise et l'expérience reconnues permettront de réaliser les divers actes requis dans un projet de transfert. Ces actes sont généralement encadrés ou régis sous diverses lois ou réservés à certains ordres professionnels. Ainsi, chaque praticien doit comprendre les limites de son cadre de compétences et de son domaine d'expertise. Le succès d'un transfert d'entreprise dépend donc de sa capacité à bien s'entourer et du choix des experts auxquels il s'adjoint.

» **Au cœur d'une démarche de transfert, une communication régulière entre les différents experts impliqués est vitale et doit être facilitée par une personne-ressource nommée à cette fin.**

Véritable courroie de transmission entre les nombreux intervenants multidisciplinaires impliqués, cette personne-ressource communique, coordonne et s'assure d'une bonne collaboration à chacune des étapes du processus intégré de transfert d'entreprise. Elle veille aussi à ce que l'entrepreneur prenne les décisions les plus rationnelles possibles.

» **Le lien de confiance avec le client demeure la clé menant au succès d'un transfert d'entreprise**

Un tel succès est rendu possible en conjuguant les besoins et les objectifs distincts, mais étroitement liés, du cédant et du repreneur.

Pour y arriver, il est impératif que le professionnel établisse un lien de confiance avec la partie (cédant ou repreneur) qu'il se propose d'accompagner. Ce lien de confiance repose notamment sur la compréhension profonde que le professionnel et les collaborateurs ont du processus global et des nombreuses étapes à franchir et de l'importance du transfert pour l'entrepreneur.

Souvent, le transfert de son entreprise est un moment significatif dans la vie d'un entrepreneur, d'où l'importance de lui offrir un accompagnement professionnel de confiance reposant sur une relation solide et rassurante.

» **L'identification des besoins et des objectifs financiers du cédant et du repreneur constitue le point de départ incontournable d'un processus de transfert.**

Qu'il débute son aventure entrepreneuriale ou qu'il soit parvenu à sa fin, un entrepreneur présente généralement une situation financière plus complexe que celle d'un simple salarié. L'entreprise ajoute une couche de complexité susceptible d'opacifier la relation entre ses besoins personnels et les ressources dont il dispose pour les satisfaire. Ajoutons que l'entreprise représente souvent l'actif le plus important du patrimoine d'un entrepreneur.

Pour ces raisons, la planification financière personnelle intégrée (PFPI)[14] est inexorablement requise pour l'entrepreneur avisé. Lorsqu'il confie un mandat complet de PFPI à un planificateur financier, tout en veillant à le maintenir à jour au fil du temps, un entrepreneur est en mesure de mieux cerner ses besoins (et ceux de son conjoint ou de sa conjointe, le cas échéant), de satisfaire ses objectifs en tenant compte de l'entreprise, de ses revenus et de ses obligations.

Tant pour le cédant que pour le repreneur, l'amorce d'un processus de transfert d'une entreprise par une PFPI complète offre l'avantage inestimable d'évaluer les différentes façons de structurer la transaction et de déterminer clairement leurs effets et impacts potentiels sous tous les angles. La PFPI, basée sur une démarche exhaustive qui couvre une multitude de situations, permet d'éviter les angles morts et de cercler la vie financière complète d'une personne (et/ou d'une famille). Si le processus de PFPI s'amorce d'abord par des discussions et des échanges entre l'entrepreneur et son planificateur financier, son bon déroulement repose sur la collaboration de l'ensemble des professionnels et des représentants qui participent au projet.

> **Il est important de consacrer un grand soin à l'offre d'achat initiale. Une offre laconique est susceptible de laisser certaines considérations névralgiques en suspens, ce qui risque de nuire à la réalisation de la transaction ultérieurement.**

Voici donc un survol des éléments de pratique indispensables en transfert d'entreprise. Présentés sommairement, ils permettent aux praticiens de jeter un regard succinct, mais global sur les considérations nombreuses, variées et multidisciplinaires que renferme ce processus. Cette vue d'ensemble leur permettra, nous le souhaitons, d'assister et guider avec justesse et clairvoyance, de saisir les impacts afférents auprès des repreneurs et des cédants et d'assurer une collaboration exemplaire entre les intervenants impliqués dans des projets de transfert.

Les aspects légaux

Un transfert d'entreprise fait évidemment intervenir de nombreuses considérations d'ordre légal, c'est pourquoi il est d'une grande importance de recourir à un soutien juridique (avocat et notaire) tout au long du processus. Ce soutien permet d'assurer que tous les enjeux légaux soient tenus en compte et qu'ils soient adéquatement adressés, au profit de toutes les parties prenantes.

Ces considérations légales incluent, sans toutefois s'y limiter :

Entente de confidentialité

Entente encadrant l'échange d'informations et de documentations entre le cédant et le repreneur.

L'entente de confidentialité est nécessaire, car les informations concernant l'entreprise visée sont de nature stratégique et sensible. Ces informations seront utilisées par le repreneur afin de se faire une idée, de déterminer son intérêt et de décider s'il souhaite aller de l'avant avec la prochaine étape, soit la lettre d'intention ou l'offre d'achat. Cette entente vise à protéger le cédant au cas où la transaction n'aurait pas lieu, pour éviter que l'information confidentielle ainsi obtenue soit utilisée à d'autres fins (ex. : concurrence).

Lettre d'intention

Document démontrant l'intention de l'acheteur de considérer la transaction de transfert d'entreprise du cédant, sous réserve de la réalisation de certaines conditions.

La lettre d'intention peut inclure diverses informations clés, telles que le prix de vente éventuel, le type de transaction projeté (actions ou actifs), les conditions à respecter, le type de paiement, la vérification diligente à être effectuée, etc. Cette lettre vise à mieux déterminer les attentes respectives et à initier les discussions et les négociations quant au transfert d'entreprise.

Offre d'achat/acte de vente

Document qui lie juridiquement les diverses parties à la transaction.

L'offre d'achat (ou acte de vente) contient de nombreuses clauses générales concernant la vente de l'entreprise (prix, modalités de vente, conditions, garanties, etc.). Elle peut également contenir des clauses plus spécifiques touchant, par exemple, les vices cachés, la non-concurrence/non-sollicitation et l'ajustement du prix de transaction, ainsi que des conditions concernant la transition du cédant au sein de l'entreprise.

Il est important de consacrer un grand soin à l'offre d'achat initiale. Une offre laconique est susceptible de laisser certaines considérations névralgiques en suspens, ce qui risque de nuire à la réalisation de la transaction ultérieurement. Il vaut donc mieux prévoir des écrits plus détaillés.

Pour cette raison, il est important de bénéficier de conseils multidisciplinaires dès cette étape, et ce, tant pour le cédant que le repreneur. Toutes les considérations liées à l'offre doivent être signalées et détaillées dès le départ.

Convention entre actionnaires
Document qui permet d'asseoir concrètement et en détail les bases du fonctionnement au sein de la société par actions (ci-après l'entreprise) et entre les actionnaires.

Préparée par un professionnel en droit, la convention entre actionnaires est adaptée sur mesure à la situation propre de chaque entreprise et de ses actionnaires, en fonction de leurs attentes et de leurs besoins. Elle peut contenir de nombreuses clauses concernant l'exercice de la gouvernance au sein de l'entreprise, les droits des actionnaires et la vente de leurs actions, le décès des actionnaires et les mécanismes de transfert, les modalités et conditions particulières (assurances, contributions, etc.), les dispositions de protection (non-concurrence, confidentialité, etc.), la manière d'évaluer rapidement la valeur des actions, etc. L'utilité principale de ce document est de prévoir à l'avance la façon de régler différentes situations pouvant survenir au sein de l'entreprise et/ou entre les actionnaires, telles qu'un décès, une retraite, une invalidité temporaire ou permanente, ou un conflit.

Pourquoi conclure une entente de ce type alors que les actionnaires sont confiants et solidaires à l'endroit de leur nouveau projet ? On pourrait répondre à cette question en disant qu'un tel document permet de déterminer maintenant (alors que la bonne entente règne) un règlement efficace de conflits susceptibles de se produire dans le cas où leurs relations venaient à se dégrader.

Trop souvent, la préparation de ce document est négligée par les entrepreneurs au cours du processus de transfert. Elle est repoussée à plus tard, suite à un événement marquant, alors qu'il est au contraire souhaitable de l'amorcer le plus tôt possible. Ainsi, pour maximiser les chances de succès post-transfert de l'entreprise, mieux vaut s'assurer qu'un groupe de repreneurs s'entendent dès le départ sur les conditions de leur future association, leurs rôles et leurs pouvoirs en matière de gouvernance.

Testament
Document dans lequel une personne exprime ses dernières volontés et planifie le règlement de sa succession.

La convention entre actionnaires encadre généralement la question du legs des entreprises au décès, par exemple avec des clauses d'achat obligatoire au décès, de double option, des clauses d'assurance-vie, etc. Malgré tout, il demeure important de convenir avec l'entrepreneur de l'aspect testamentaire, considérant l'impact que le transfert peut avoir sur son patrimoine.

L'aspect testamentaire devient d'autant plus critique en l'absence d'une convention entre actionnaires, dans le cas, par exemple, où un entrepreneur est actionnaire unique de son entreprise ou encore, l'est via une société de gestion ou une fiducie. Qui héritera de l'entreprise à son décès ? Comment assurer une dévolution optimale à ses héritiers ? Voilà quelques considérations à prendre en compte lors de la planification testamentaire et successorale de l'entrepreneur.

Mandat de protection et procuration
Document dans lequel une personne exprime ses volontés et prévoit l'administration de sa personne et de ses biens, dont son entreprise, advenant son inaptitude.

Tout comme pour la question du testament, le mandat de protection et/ou la procuration sont des pièces essentielles pour assurer la continuité des affaires et la planification d'un transfert d'entreprise. Ils prévoient un plan de relève pour la gestion de l'entreprise advenant l'inaptitude de l'entrepreneur, particulièrement s'il en est l'unique actionnaire.

Le mandat de protection et/ou la procuration permettent d'éviter toute paralysie au sein de l'entreprise advenant une situation personnelle malheureuse touchant un actionnaire, par exemple, une maladie grave. Même devant la grande importance de ces

Préparée par un professionnel en droit, la convention entre actionnaires est adaptée sur mesure à la situation propre de chaque entreprise et de ses actionnaires, en fonction de leurs attentes et de leurs besoins.

documents, ils sont malheureusement souvent négligés, ce qui peut compromettre la pérennité de l'entreprise.

Conseils généraux en lien avec les aspects légaux

Faut-il le répéter, l'accompagnement des différents acteurs participant à un transfert d'entreprise par un juriste (avocat ou notaire) spécialisé en droit corporatif est plus que nécessaire. Cet expert est en mesure de fournir des conseils sur l'ensemble des besoins juridiques liés à un transfert d'entreprise. Il s'assure que la documentation requise soit adéquatement complétée, tout au long du processus. Afin de faciliter la réalisation des opérations de transfert et d'en réduire les délais, il y a un grand avantage à favoriser la synergie et la concertation entre le juriste et les autres intervenants impliqués dans un projet de transfert d'entreprise.

Les aspects fiscaux

Dans un projet de transfert d'entreprise, la fiscalité revêt une grande importance, car elle a des impacts tant pour le cédant que pour le repreneur. Les intervenants impliqués doivent faire preuve d'une vision globale afin d'être en mesure d'anticiper tous les éléments qui peuvent avoir une incidence sur la fiscalité, en amont et tout au long du processus de transfert d'entreprise.

Au préalable, il est fondamental de dresser un bilan complet de la situation de l'entrepreneur. Son statut doit être qualifié, qu'il soit salarié, travailleur autonome, membre d'une société de personnes ou actionnaire d'une société privée tout comme pour les contribuables qui l'entourent, tels que les membres de sa famille, les sociétés, les sociétés de personnes et les fiducies.

L'examen de ses documents fiscaux permet de vérifier s'il profite de tous les allégements fiscaux (déductions et crédits) auxquels il a droit et d'évaluer si des éléments additionnels permettraient de réduire ou de reporter l'imposition.

La planification financière personnelle intégrée (PFPI) pour l'entrepreneur demeure au cœur de la planification fiscale du projet de transfert. Elle sert de guide pour tenir compte de ses projets et de ses besoins afin de planifier les ressources financières qui peuvent lui être nécessaires pour réaliser son projet, et ce, sans alourdir son fardeau fiscal. Les aspects fiscaux et ceux liés à la planification financière doivent donc être étudiés de pair et mis à jour conjointement, afin d'éviter toute situation indésirée sur l'angle financier et l'angle fiscal.

Les considérations fiscales incluent, sans toutefois s'y limiter :

Détermination du type de transfert

La propriété de l'entreprise peut être transférée de plusieurs façons : la cession peut concerner les actions détenues par le cédant, ou encore les actifs contenus directement dans l'entreprise et servant à son exploitation.

Il est important, tant pour le cédant que pour le repreneur, de se faire accompagner, dès le début du processus de transfert, par un professionnel compétent quant au type de transfert de propriété à privilégier. Chaque type de transfert comporte son lot d'avantages et d'inconvénients, et ce, pour chacune des parties. Pour cette raison, le type de transfert est susceptible d'être un élément important des négociations entre le cédant et le repreneur.

Dans le cas de la vente d'actions, leur disposition entraîne en principe un gain en capital, alors que dans le cas de la vente d'actifs, cela peut entraîner d'autres formes de revenus. Puisque le gain en capital est l'une des formes de revenus les moins imposés au Canada, le transfert d'actifs est susceptible d'engendrer des conséquences fiscales plus importantes que le transfert des actions. Quelques illustrations : il est possible qu'un repreneur soit tenté de favoriser un transfert d'actifs considérant qu'il pourra bénéficier d'un amortissement potentiellement plus élevé sur lesdits actifs. À l'inverse, un cédant peut favoriser un transfert d'actions considérant qu'il pourra probablement bénéficier

Ainsi, pour maximiser les chances de succès post-transfert de l'entreprise, mieux vaut s'assurer qu'un groupe de repreneurs s'entendent dès le départ sur les conditions de leur future association, leurs rôles et leurs pouvoirs en matière de gouvernance.

Les intervenants impliqués doivent faire preuve d'une vision globale afin d'être en mesure d'anticiper tous les éléments qui peuvent avoir une incidence sur la fiscalité, en amont et tout au long du processus de transfert d'entreprise.

Image : Unsplash

de l'exonération du gain en capital sur la vente de ses actions. Dans tous les cas, il est important d'établir le type de transfert au début du processus de transfert d'entreprise.

Par ailleurs, le transfert d'une entreprise familiale peut être envisagé par donation. Dans ce cas, le cédant ne reçoit pas de liquidités au moment du transfert, mais doit, malgré tout, s'imposer sur le gain en capital résultant de la disposition de son entreprise (même s'il n'a rien reçu en contrepartie). Dans cette situation, il est important pour le cédant de bénéficier d'un accompagnement rigoureux afin de s'assurer que ce type de transfert soit compatible avec sa planification financière, et d'éviter toutes conséquences financières, fiscales et légales indésirées.

Par ailleurs, le transfert d'une entreprise familiale peut être envisagé par donation.

Détermination de la juste valeur marchande (JVM) de l'entreprise

La question de la juste valeur marchande (JVM) est névralgique en droit fiscal. Elle est définie par les autorités fiscales comme étant le prix le plus élevé que le propriétaire peut raisonnablement s'attendre à tirer de son entreprise s'il la vend de façon normale, sur un marché libre, à des acheteurs qui n'ont avec lui aucun lien de dépendance et qui ne sont soumis à aucune pression, et ce, à la date d'évaluation.

Lorsque deux personnes bien informées et sans lien de dépendance s'entendent sur un prix, chacune ayant négocié en son propre intérêt et sans pression indue, le prix est considéré correspondre à la JVM. En revanche, lorsque deux personnes ont un lien de dépendance, il faut démontrer que le prix négocié est le même que si cela n'avait pas été le cas. Cette situation s'applique notamment lorsqu'il y a transfert d'une entreprise familiale à la prochaine génération, un exercice qui peut s'avérer complexe sur le plan fiscal en raison de l'obligation de transférer l'entreprise à un prix correspondant à sa JVM. Si le cédant vend son entreprise à un repreneur avec qui il a un lien de dépendance (liens familiaux dans ce cas) pour un prix différent de la JVM, il s'expose, tout comme le repreneur, à une situation de double imposition éventuelle. Une évaluation indépendante bien documentée, par un expert en évaluation d'entreprise (EEE) ou par tout autre professionnel compétent en fonction des circonstances, est essentielle afin d'éviter des conséquences fiscales inattendues de part et d'autre.

Cela dit, une clause de rajustement de prix peut être prévue au contrat de transfert pour faire face à toute éventualité de contestation de la valeur attribuée aux actions par un cédant et son repreneur ayant des liens de dépendance. Une telle clause prévoit que le prix pourra être modifié rétroactivement au jour de la transaction advenant que les autorités fiscales déterminent que la JVM de l'entreprise transférée, ou de ses actions, est différente du prix convenu par les parties. Évidemment, cette nouvelle valeur devra être payée (remboursée), des déclarations fiscales antérieures devront être amendées et, dans bien des cas, les caractéristiques fiscales des actions devront être modifiées.

Exonération du gain en capital

Lorsqu'il y a une disposition d'actions d'entreprise qui se qualifient à titre d'actions admissibles de petite entreprise ou « AAPE » au sens des lois fiscales, un cédant peut, moyennant des conditions spécifiques, profiter d'allégements pouvant diminuer les conséquences fiscales du transfert de son entreprise.

Ainsi, il peut alors se prévaloir d'une importante exonération (1 250 000 $ en 2025 et indexé à partir de 2026)[15] sur le premier million de dollars en gain en capital sur les actions ainsi transférées. Certaines conditions doivent être respectées au moment de la vente et tout au long des deux années précédentes. Cet effet rétroactif exige, en amont de tout transfert d'entreprise, qu'une planification par un professionnel compétent soit réalisée afin de s'assurer de mettre en place les conditions qui permettront d'obtenir, éventuellement, et si possible, cette exonération.

Report des gains et utilisation des pertes antérieures

Il est possible de reporter le gain en capital sur une période maximale de cinq années ; c'est ce que l'on appelle une provision pour gain en capital.

Ce report est possible lorsque le cédant ne reçoit pas le produit de la vente en entier au moment de la transaction, mais seulement une fraction de celui-ci. Le cédant paie alors moins d'impôts que s'il avait reçu le paiement en entier puisqu'il étale le produit de vente sur plusieurs années et bénéficie, chaque fois, des taux d'imposition progressifs sur ses revenus de gain. Par cet effet, son produit de vente est imposé à de plus faibles taux d'imposition, plutôt qu'à un taux supérieur et/ou au taux maximal dans le cas

Image : Pexels

Lorsque deux personnes bien informées et sans lien de dépendance s'entendent sur un prix, chacune ayant négocié en son propre intérêt et sans pression indue, le prix est considéré correspondre à la JVM.

où il aurait encaissé le produit de la vente au complet au cours d'une seule année.

Cela dit, la provision pour gain en capital implique que le paiement du produit de la vente de son entreprise s'étale sur plusieurs années (maximum de 5 ans). Ce report d'encaissement peut toutefois être problématique lorsque le transfert est réalisé à un tiers non lié : il implique que le cédant ait confiance que l'entreprise continuera de prospérer et que le repreneur sera assurément en mesure de le rembourser au cours des années à venir. Lorsque le cédant a toute confiance en le repreneur, notamment lorsqu'il s'agit d'un membre de sa famille, ou encore lorsqu'il accepte véritablement un étalement de ses versements, le report d'un gain en capital est un avantage fiscal à ne pas négliger. Dans le cas contraire, il est souhaitable que le cédant encaisse la totalité de la contrepartie au moment du transfert afin de sécuriser son patrimoine.

Un cédant peut aussi appliquer des pertes en capital des années antérieures, s'il en a, contre le gain en capital réalisé lors du transfert des actions de son entreprise, contribuant ainsi à réduire l'imposition résultant de celui-ci.

Gel successoral

Le gel successoral est un moyen pour un cédant d'intégrer un repreneur ou de lui transférer une partie ou la totalité de l'entreprise.

Le gel successoral prévoit que le cédant puisse procéder au gel de ses propres actions participantes, recevoir des actions de gel, dont la valeur est fixe, puis émettre de nouvelles actions participantes au repreneur, qui de son côté, bénéficie, en totalité ou en partie, de la plus-value future des actions. Dans l'objectif d'en maximiser la fiscalité, le cédant peut ensuite vendre ses actions de gel ou encore se les faire racheter par l'entreprise au fil des années, selon la capacité financière de celle-ci.

Le gel successoral peut être complet ou partiel. Dans ce cas, la nouvelle émission d'actions, dont les proportions et les conditions sont préétablies entre les deux parties, permet le partage des bénéfices d'une partie des profits futurs. D'autres gels successifs peuvent ensuite permettre, par exemple, de modifier les proportions et de compléter le transfert en faveur du repreneur.

L'un des principaux avantages du gel successoral est le faible capital que nécessite l'intégration, partielle ou complète, d'un repreneur au sein de l'entreprise. Puisque la valeur de l'entreprise se retrouve cristallisée dans les actions de gel détenues par le cédant, les nouvelles actions participantes peuvent être émises en faveur du repreneur pour leur valeur nominale.

Le gel successoral rend donc possible, pour un repreneur, d'acquérir une entreprise valorisée à plusieurs millions de dollars, et ce, pour quelques centaines de dollars seulement, outre les frais professionnels pour opérer le gel. Du côté du cédant, il permet d'éviter les conséquences fiscales en lien avec la cession ou la vente de ses actions lors d'une telle transaction. Il y aura toutefois des conséquences fiscales lors de la revente des actions privilégiées ou encore lors du rachat des ces actions par l'entreprise.

Un tel rachat d'actions donne lieu, en principe, à une imposition plus grande pour le cédant que lors d'une disposition donnant lieu à un gain en capital.

Fiducie collective des employés

Il est aussi possible de transférer son entreprise au moyen d'une fiducie collective des employés (FCE). Afin de faciliter le repreneuriat par les employés, les actions de l'entreprise sont alors transférées dans une fiducie, qui paiera au vendeur le prix convenu selon le terme convenu. Ainsi, les employés n'auront pas eu à acquérir directement les actions et la fiducie pourra acquitter le prix de vente à même ses bénéfices futurs.

Du côté du vendeur, d'importants incitatifs sont également mis de l'avant par les autorités fiscales, dont notamment la possibilité d'exempter l'impôt sur la première tranche de 10 millions de dollars de gain en capital réalisés sur la vente d'entreprise à une FCE, ainsi que la possibilité de reporter la réalisation du gain en capital (s'il reçoit effectivement son produit de vente sur une base différée) sur une période de 10 ans.

Évidemment, d'importantes nuances et conditions doivent être respectées pour obtenir les avantages en lien avec la vente d'entreprise à une FCE. En ce sens, le recours à un expert en fiscalité est requis en pareilles circonstances.

Fractionnement de revenu

Bien que les règles fiscales aient été grandement resserrées depuis les dernières années quant à la possibilité de fractionner le revenu d'entreprise entre les membres d'une famille, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit toujours d'une possibilité, selon des conditions précises, de bénéficier d'allégements fiscaux au moment du transfert d'entreprise.

Ainsi, il peut être possible, pour des membres de la famille du cédant, de bénéficier eux aussi d'une exonération du gain en capital lors de sa disposition. Chaque membre a droit d'utiliser son propre plafond d'exonération de gain en capital, ce qui au final engendre, au niveau familial global, moins d'imposition que si les revenus étaient imposés dans les mains du cédant seul. Cette disposition peut avoir lieu soit par la détention directe d'actions par les membres de la famille, soit via une fiducie.

Évidemment, d'importantes nuances et conditions doivent être respectées pour obtenir les avantages en lien avec la vente d'entreprise à une FCE. En ce sens, le recours à un expert en fiscalité est requis en pareilles circonstances.

Dans tous les cas, il importe de consulter un expert en fiscalité en vue de la mise en place, au préalable, d'une structure pouvant éventuellement permettre le fractionnement du revenu lors d'une future vente de l'entreprise. Cet expert doit s'assurer que les conditions pouvant donner lieu à cet avantage fiscal soient remplies avant d'amorcer le processus de transfert. Dans cette démarche, le fiscaliste prendra plusieurs éléments en considération, notamment l'âge des actionnaires, les autres types d'actifs détenus, la situation matrimoniale et les besoins successoraux.

Les conditions entourant le fractionnement du revenu sont très restrictives et un défaut peut résulter en des conséquences fiscales négatives, tant pour les entrepreneurs que pour les praticiens qui participent à une opération de multiplication de la déduction pour gains en capital. Tout non-respect des conditions prévues est passible à de sévères pénalités. La plus grande prudence s'impose donc face à ces règles.

Règles d'attribution

Certaines règles d'attribution fiscales peuvent s'appliquer en cas d'un transfert d'entreprise entre conjoints et/ou enfants, d'où l'importance pour le cédant de prêter une attention particulière à la manière dont il disposera des sommes obtenues lors du transfert de ses actions pour éviter toutes conséquences fiscales indésirables.

Fiscalité liée à la structure des placements

Accumuler un portefeuille de placement dans une société privée peut comporter plusieurs conséquences fiscales négatives, dont empêcher l'actionnaire d'avoir droit à la déduction pour gains en capital (DGC). C'est pourquoi une analyse complète doit être effectuée en tenant compte, entre autres, du profil d'investisseur, des autres types d'actifs détenus par le ou les propriétaires et la détention potentielle d'assurances permanentes agissant également à titre de placements au sein de la société. Il est important de tenir compte du fait que les revenus de placement sont non seulement assujettis à un impôt temporaire remboursable, mais ils peuvent également réduire le montant des revenus pouvant bénéficier du taux d'imposition préférentiel des petites entreprises.

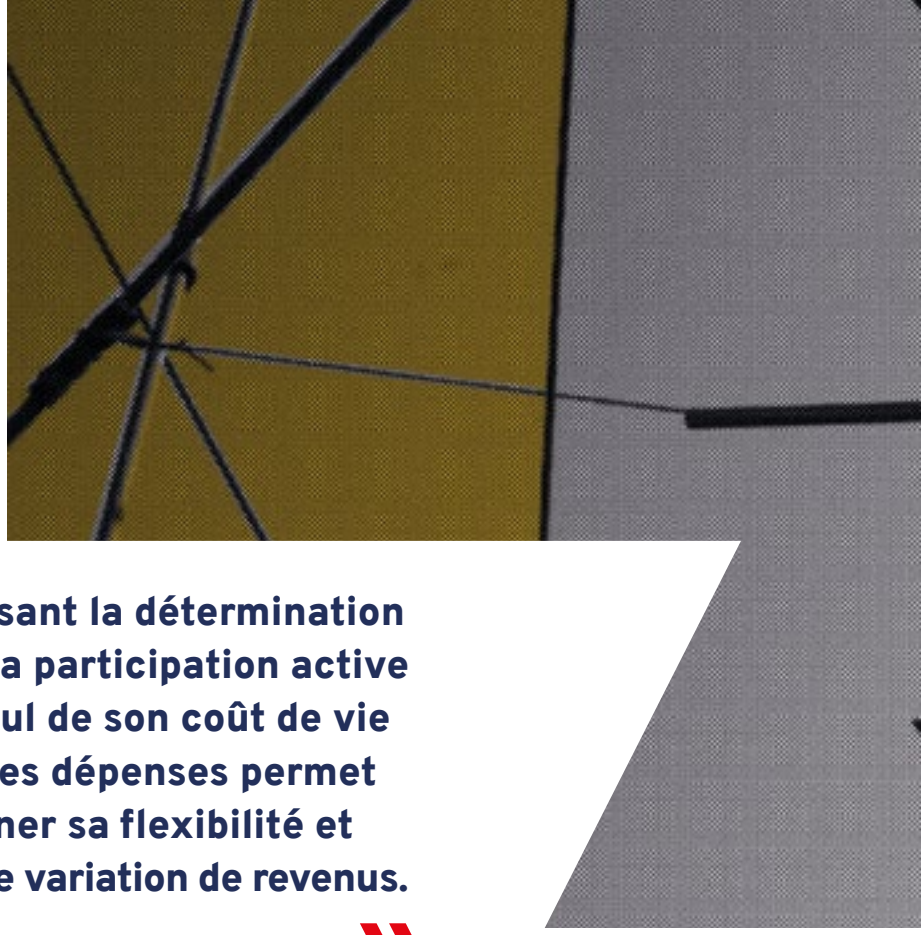
Sur le plan personnel, les revenus générés par les placements d'un compte d'épargne libre d'impôt (CELI) ne sont pas imposables, mais les droits de cotisation sont limités. Il est donc préférable d'utiliser pleinement les droits de cotisation au CELI avant d'accumuler des placements de portefeuille dans une société. Cela demeure généralement vrai même lorsqu'un salaire ou un dividende supplémentaire doit être versé par l'entreprise au propriétaire pour avoir les liquidités nécessaires.

Fiscalité liée à la rémunération de l'actionnaire

La rémunération de l'actionnaire pour sa participation à l'exploitation de l'entreprise peut prendre la forme d'un salaire, ou encore, d'un dividende provenant des profits. Des combinaisons entre ces deux pôles sont aussi possibles.

La prise de décision optimale pour la rémunération de l'actionnaire ne doit pas se limiter à comparer, de façon consolidée, les impôts et cotisations sociales du salaire par rapport à ceux d'un dividende. Pourquoi ? Cette comparaison simpliste omet de considérer la valeur des droits associés à ces cotisations (ex. : accumulation de droits pour une future rente de la RRQ, prestations possibles du RQAP, etc.) ou au simple fait de gagner un revenu d'emploi ou d'entreprise. Pour y voir plus clair, il est conseillé de faire appel à un professionnel dont l'expertise permet de présenter les différentes options qui s'offrent aux entrepreneurs et de recommander la meilleure manière d'optimiser la rémunération globale de l'actionnaire.

Pour y voir plus clair, il est conseillé de faire appel à un professionnel dont l'expertise permet de présenter les différentes options qui s'offrent aux entrepreneurs et de recommander la meilleure manière d'optimiser la rémunération globale de l'actionnaire.



Dans la même démarche visant la détermination de sa situation financière, la participation active d'un repreneur dans le calcul de son coût de vie et dans l'identification de ses dépenses permet plus facilement de déterminer sa flexibilité et sa capacité à faire face à une variation de revenus.

Les situations particulières

Au-delà des aspects légaux et fiscaux, qui trouvent application de manière assez générale dans le processus de transfert d'entreprise, il faut également tenir compte des éléments propres à chacune des situations particulières suivantes :

Situation matrimoniale

Aspects souvent négligés, le patrimoine familial et le statut matrimonial d'un entrepreneur peuvent avoir un impact significatif au cours d'un processus de transfert d'entreprise.

Pour le cédant marié, l'utilisation de la valeur obtenue en contrepartie du transfert de son entreprise peut changer rapidement les conséquences d'une éventuelle dissolution de son union, particulièrement sous le régime de la séparation de biens. Ainsi, un bien propre d'un cédant marié peut changer de statut suivant la vente d'entreprise selon l'utilisation qu'il fait des sommes ainsi obtenues. Par exemple, l'utilisation du produit de la vente de l'entreprise, en tout ou en partie, pour acquérir une résidence secondaire pourrait avoir comme conséquence d'inclure cette valeur au patrimoine familial, tout comme le fait de cotiser à un REER. La même logique s'applique également, avec les adaptations nécessaires, dans le cas d'un cédant visé par le régime de l'union parentale en vigueur à partir du 29 juin 2025. En effet, le produit de vente pourrait se retrouver inclus au patrimoine d'union parentale selon l'utilisation qui en sera faite, d'où l'importante vigilance à ce niveau. Finalement, dans la situation où le cédant marié est assujetti au régime de la communauté de biens (régime moins courant de nos jours), le consentement du conjoint est requis pour la vente de l'entreprise, même si ce dernier ne possède aucune action ni actif, sous peine de nullité absolue du transfert. Il faut donc le prévoir sans faute.

Pour le repreneur marié, le régime de la séparation de biens est souvent mis de l'avant. Ce régime permet d'éviter les difficultés qu'un partage de l'actif non liquide, tel celui que constitue l'entreprise, ne la mette en danger. Le choix de ce régime peut engendrer des problèmes d'équité entre les conjoints, par exemple, dans le cas où un entrepreneur concentre tous ses avoirs dans l'entreprise alors que son conjoint est salarié et bénéficie d'un régime de retraite de son employeur. Le repreneur doit donc considérer les impacts de sa situation matrimoniale dans l'acquisition de l'entreprise. La future entreprise sera-t-elle un acquêt ? Cette question doit être abordée avant d'entamer le processus de transfert d'entreprise, ou sinon le plus tôt possible.

Situation financière

Pour le cédant, l'augmentation de la valeur de son portefeuille de placement peut être plus ou moins rapide selon les modalités de paiement de la valeur de l'entreprise. Peu importe son contexte, il est souhaitable pour un cédant de confier la gestion de son

Image : Pexels

portefeuille à un professionnel en placement détenant un permis de représentant en épargne collective[16], de courtage en placement[17] ou de gestion de portefeuille[18] auprès de l'Autorité des marchés financiers. Il arrive régulièrement que ce professionnel travaille de concert avec un planificateur financier pour assister le cédant dans l'analyse de sa situation en vue d'esquisser un portrait détaillé et complet de son patrimoine et de la nature des biens et de ses dettes. Ce travail permet de déterminer et de comparer les différentes options pour l'utilisation de son capital, notamment en comparant le coût d'emprunt avec le rendement espéré des placements.

En général, les sommes qui ne sont pas requises pour rembourser les emprunts du cédant, acheter des biens ou souscrire une rente viagère ont tout avantage à être investies afin de générer des revenus et faire croître son capital. Pour l'entrepreneur cédant, cela se traduit par le transfert d'une partie du contrôle de son patrimoine à un tiers. Ce transfert permet de recevoir des titres volatils dont il peut suivre les variations quotidiennement, en remplacement de son actif auparavant immobilisé dont la valeur était difficile à évaluer.

Pour le repreneur, l'information détaillée qu'il a obtenue lui permet de dresser son bilan personnel (avec notes complémentaires détaillées) et d'identifier les biens qui pourraient faire l'objet de garanties auprès d'un prêteur ou encore être convertis en espèces à cette fin.

Dans la même démarche visant la détermination de sa situation financière, la participation active d'un repreneur dans le calcul de son coût de vie et dans l'identification de ses dépenses permet plus facilement de déterminer sa flexibilité et sa capacité à faire face à une variation de revenus. Ces informations sont essentielles pour évaluer différents scénarios de financement et identifier les conséquences possibles sur sa vie quotidienne.

Pour financer son projet d'acquisition, le repreneur peut envisager d'utiliser les actifs de son portefeuille de placements, ce qui aura quelques effets : outre la réduction de sa valeur, cette décision pourrait accroître le risque global de sa situation financière et impacter d'autres projets à venir. Ce genre de risque est toutefois calculé de façon précise et géré en fonction des connaissances que le repreneur présente à l'égard de l'entreprise et du secteur d'activités. Advenant l'utilisation d'une partie de ses actifs investis dans un portefeuille afin de financer l'acquisition, il est important de revoir la répartition des actifs restants du repreneur afin que la diversification des investissements respecte son profil d'investisseur en lien avec ses autres projets à venir.

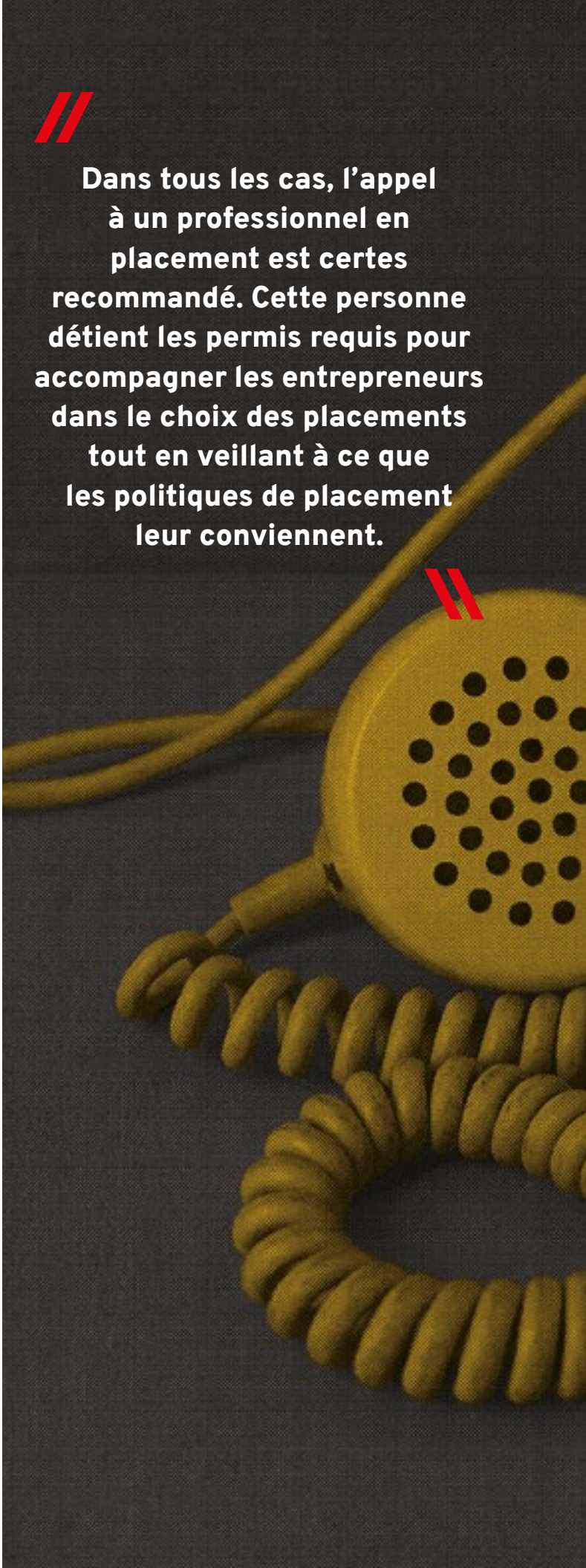
Dans tous les cas, l'appel à un professionnel en placement est certes recommandé. Cette personne détient les permis requis pour accompagner les entrepreneurs dans le choix des placements tout en veillant à ce que les politiques de placement leur conviennent. Cet expert guide aussi les entrepreneurs désireux de fractionner leurs portefeuilles entre plusieurs produits ou services de manière à s'assurer qu'ils soient complémentaires entre eux. Il peut s'agir du planificateur financier qui a le mandat de PFPI et qui détient les permis requis ou encore d'un représentant en épargne collective, d'un gestionnaire de portefeuille et/ou d'un courtier, ceux-ci peuvent travailler en collaboration.

Situation en matière de protection

Au cours du processus de transfert d'entreprise, il est impératif que des protections soient prévues pour les entrepreneurs afin de pallier les conséquences financières ou juridiques issues de problèmes liés à leur santé, à celle des membres de leur famille ou à leur incapacité à s'occuper d'eux-mêmes ou de gérer leurs biens et leur entreprise.

La première étape consiste, pour le cédant et le repreneur, à répertorier l'ensemble des protections d'assurance contre la maladie et les accidents, incluant la participation au régime d'assurance collective de l'entreprise qu'ils détiennent. Cette démarche permet de comparer leurs besoins personnels, dont le coût de vie, avec leurs protections personnelles en vue de quantifier un éventuel manque à gagner. Si l'analyse fait ressortir un manque à gagner, il faudra impérativement prévoir des produits de protection additionnels pour combler adéquatement tous les besoins en cas d'incapacité.

Pour le cédant, s'il est à l'aube de la retraite, tout comme son conjoint ou sa conjointe, les divers besoins en matière de protection varient et, très souvent, diminuent quoiqu'ils puissent aussi parfois augmenter. Par exemple, les besoins en assurance invalidité et en cas de maladies graves peuvent être sensiblement réduits et, parfois, deviennent même superflus. Les ressources financières du cédant sont ainsi jugées suffisantes pour faire face à un éventuel manque à gagner. À l'inverse, les besoins en soins de longue durée risquent d'augmenter durant la retraite au fur et à mesure que la personne vieillira et pourrait perdre en autonomie.



Dans tous les cas, l'appel à un professionnel en placement est certes recommandé. Cette personne détient les permis requis pour accompagner les entrepreneurs dans le choix des placements tout en veillant à ce que les politiques de placement leur conviennent.

Image : Pexels

Pour le repreneur, souvent plus jeune, l'assurance invalidité est incontournable. Il faut s'assurer que la forme de sa rémunération (dividende ou salaire) soit reconnue comme revenu assuré. En tant que nouveau propriétaire d'une entreprise, il est important de prendre les mesures de protection nécessaires pour lui assurer un accès à des ressources financières suffisantes en cas de l'absence d'une personne clé dans l'entreprise. Cette absence, potentiellement néfaste pour l'entreprise si elle perdure, peut être la sienne ou celle d'un associé, d'un coactionnaire ou d'un employé clé. En présence de plusieurs actionnaires ou associés, notamment lors de la période de transition, il est souhaitable de prévoir l'accès à des liquidités pour racheter, si nécessaire, la participation (actions ou parts) d'un partenaire devenu incapable. Cette protection doit être prise en considération sur le plan personnel puisqu'elle devient une ressource financière disponible pour le bénéficiaire du rachat.

Un professionnel en matière de protection personnelle, tel un conseiller en sécurité financière[19], est en mesure d'accompagner un entrepreneur dans l'analyse de ses besoins en assurance afin de déterminer soigneusement les protections requises pour son entreprise.

Situation à la retraite

Quand on parle de planification de la retraite, il est de mise d'identifier séparément les deux phases que constituent l'accumulation jusqu'à la retraite et le décaissement jusqu'au décès. Les approches et les stratégies de planification peuvent diverger entre ces phases.

Pour le cédant, le transfert de l'entreprise peut représenter un apport financier soudain et substantiel susceptible de modifier ses objectifs de vie, dont la planification de sa retraite. L'évaluation d'une structure de transfert, incluant les modalités de paiement, doit être intégrée à l'analyse de sa situation à la retraite. Il s'agit ici d'analyser sa situation sous l'angle du décaissement en déterminant ses besoins financiers annuels et ponctuels durant la retraite et en analysant les stratégies d'utilisation des sommes de manière optimale. Ces analyses et calculs tiennent compte des divers flux monétaires prévus, tant aux niveaux personnel que corporatif, et de leur fiscalité. L'objectif est de s'assurer

que la structure prévue réponde adéquatement aux besoins à long terme du cédant sans alourdir son fardeau fiscal inutilement.

Pour le repreneur, il est d'une grande importance qu'il soit sensibilisé à la nécessité d'épargner en prévision de sa retraite, et ce, malgré l'effort financier que requiert l'acquisition de l'entreprise. Il y investit une large part de ses économies et de sa marge de manœuvre financière pour la faire croître ou bénéficier de nouvelles opportunités d'affaires. Une fois le prix de la transaction confirmé, cet exercice permet d'identifier si un écart est anticipé entre l'évaluation et les estimations antérieures.

Situation en cas d'inaptitude

À chacun ses forces. Un entrepreneur doit reconnaître d'entrée de jeu que la meilleure personne pour gérer ses affaires personnelles n'est pas nécessairement la meilleure personne pour gérer son entreprise à sa place en cas d'inaptitude.

Ainsi, le mandat de protection qu'il confie à un professionnel doit prévoir la nomination d'un mandataire distinct pour gérer les affaires de son entreprise. L'invalidité visée par un tel retrait obligé des affaires de son entreprise doit être permanente, sinon totale, du moins suffisante pour l'empêcher d'y fournir tout travail. Les dispositions applicables à une convention d'actionnaires doivent permettre à l'entrepreneur invalide de vendre sa participation à son ou ses associés ou co-actionnaires, le cas échéant. Cette vente obligée doit se faire à la bonne valeur. Son ou ses partenaires d'affaires doivent voir au financement de l'acquisition de sa ou de leur participation selon les termes convenus dans la convention entre actionnaires. Cette dernière doit également prévoir des dispositions qui permettent d'exclure l'ingérence du représentant d'un partenaire devenu inapte dans la prise de décision comme il est possible que ce représentant n'ait pas les compétences ni l'expérience requises pour assurer la saine gestion de l'entreprise.

Lorsqu'une convention entre actionnaires est déjà en vigueur au moment de la rédaction du mandat de protection, il est important de tenir compte des dispositions qui y sont prévues pour évaluer la nécessité de nommer un mandataire distinct pour les affaires de l'entreprise.

Les polices d'assurance invalidité de type « rachat de part » prévoient, advenant l'invalidité d'un des partenaires d'affaires, que l'assureur verse les fonds nécessaires au rachat de sa participation. La souscription d'une telle protection nécessite qu'une attention particulière soit portée à la rédaction des clauses qui reposent sur l'accès à cette source de financement.

Ces clauses sont principalement les suivantes :

- L'expiration du délai de carence de la police de rachat-invalidité doit correspondre à la date du déclenchement du rachat précisée à la convention de rachat ;
- Le mode de financement du rachat qui figure dans la convention doit être le même que celui du paiement des indemnités prévu à la police de rachat-invalidité (c.-à-d. paiement forfaitaire, paiements périodiques échelonnés sur 2, 3 ou 5 ans, ou une combinaison des deux modes) ;
- Le mécanisme d'achat ou de rachat prévu à la convention doit être réalisable compte tenu du mode de détention des protections d'assurance. Dans le cas d'une société par actions, l'acquisition des actions directement par le coactionnaire nécessite que chacun soit titulaire d'une police dont l'autre est l'assuré. Lorsque c'est la société qui est titulaire et bénéficiaire de la police, la prestation d'assurance ne peut être versée aux actionnaires que par le versement d'un dividende imposable, c'est pourquoi ce mode de détention est adéquat lorsque c'est la société qui rachète les actions de l'actionnaire invalide ;
- Le terme « invalidité » ne doit pas être défini dans la convention, laquelle doit plutôt stipuler que l'invalidité de la personne doit répondre aux conditions figurant dans la police de rachat de part.

Situation en cas de décès

Comme pour l'inaptitude, advenant le décès d'un entrepreneur, le liquidateur de sa succession pourrait ne pas avoir les compétences nécessaires pour gérer l'entreprise jusqu'à ce qu'elle puisse être transmise au légataire ou vendue. C'est pourquoi il lui faut s'assurer que des mesures soient prises pour assurer à l'entreprise l'accès aux ressources nécessaires advenant son décès. Cette obligation vise chacun de ses actionnaires ou associés et est définie dans une convention d'achat-vente.

Pour ce faire, l'expert qui accompagne l'entrepreneur dans ces démarches est en mesure d'effectuer une analyse détaillée des besoins de l'entreprise. Lorsqu'il y a plusieurs actionnaires ou associés, notamment pendant une période de transition, il est souhaitable de prévoir l'accès à des liquidités pour faire face à la nécessité de racheter la participation (actions ou parts) de celui qui décède. Ces liquidités peuvent notamment provenir de polices d'assurance-vie. Ces protections peuvent donc être prises en considération sur le plan personnel puisqu'il s'agit de ressources financières disponibles pour le bénéficiaire du rachat.

Plusieurs modes de détention des polices d'assurance sont possibles. L'entreprise peut être titulaire des polices sur la vie des actionnaires ou encore les actionnaires peuvent être titulaires des polices d'assurance sur la vie des autres actionnaires. Il est important d'en tenir compte lors de la rédaction de la convention entre actionnaires qui inclut normalement des clauses prévoyant l'achat ou le rachat des actions du défunt. Ces clauses doivent faire l'objet d'une révision par un fiscaliste et être intégrées dans la PFPI des parties. Dans le même ordre d'idée, les conseillers juridiques du cédant et du repreneur doivent analyser les conventions en vue de rédiger leur testament dans le respect des ententes prises par les parties.

Lorsque l'entreprise est incorporée, il est également possible de prévoir un rachat des actions par la société. Cette option est possible même lorsque la société est bénéficiaire de l'assurance-vie du défunt, puisque le produit net d'assurance-vie (prestation moins coût fiscal) fait l'objet d'une inscription au compte de dividendes en capital (CDC). Ce montant, qui peut être versé sous la forme d'un dividende en capital, est donc non imposable.

D'un point de vue fiscal, une « offre obligatoire » de vente en cas de décès n'est pas toujours souhaitable puisqu'elle empêche la dévolution irrévocable des actions à la conjointe ou au conjoint, condition essentielle pour qu'un roulement fiscal ait lieu au préalable. Le roulement peut être souhaitable pour utiliser la DGC de la conjointe ou du conjoint ou encore pour éviter que la disposition réputée des actions au décès engendre un gain en capital. Ainsi, le prix de base rajusté (PBR) des actions demeure inchangé et le rachat des actions peut être fait en versant un dividende en capital puisqu'il n'y a aucun gain en capital supplémentaire à éliminer en raison du décès.

Pour qu'il y ait dévolution irrévocable de l'actionnaire décédé à sa conjointe ou à son conjoint, la convention entre actionnaires doit prévoir une clause dite de « double option ». Cette clause donne l'option (et non l'obligation) à la conjointe ou au conjoint de l'actionnaire décédé d'exiger des actionnaires survivants qu'ils lui achètent les actions lui ayant été dévolues. Une fois cette option déclenchée, les actionnaires survivants n'ont alors d'autre choix que d'en faire l'acquisition.

Cette première option est suivie de celle, pour les actionnaires survivants, d'offrir au conjoint ou à la conjointe d'acheter les actions lui ayant été dévolues. Une nouvelle fois, lorsque les actionnaires survivants déclenchent cette offre, le conjoint ou la conjointe n'a d'autre choix que de l'accepter. Le résultat final est le même que celui de l'offre obligatoire. Il augmente toutefois les possibilités d'optimisation fiscale en ne fermant pas la porte au roulement fiscal. Cette clause de double option nécessite une rédaction particulière au niveau juridique afin de s'assurer que les buts recherchés soient atteints.

Les caractéristiques fiscales des actions de la personne décédée, les soldes de ses comptes fiscaux et, le cas échéant, ceux de sa conjointe ou de son conjoint servent de guide lors des transactions à mettre en place le moment venu. C'est pourquoi la clause de double option offre une plus-value d'un grand intérêt.

Conclusion

De toute évidence, un transfert d'entreprise implique de nombreuses considérations. Le professionnel qui accompagne un entrepreneur doit avoir une compréhension globale des principaux enjeux pour être en mesure de l'accompagner de façon adéquate. La complexité de plusieurs projets de transfert nécessite qu'il fasse appel à d'autres professionnels, s'assurant ainsi que tous les aspects de la transaction soient proprement pris en charge au profit du cédant et du repreneur.

À nouveau, la relation de confiance, la connaissance des enjeux, la reconnaissance du rôle des autres experts figurent parmi les conditions de succès les plus significatives dans l'accompagnement des entrepreneurs en contexte de transfert et dans leur succès d'affaires. Voilà la raison d'être de ce guide de transfert.

Références

Acheter une entreprise | Éducaloi (educaloi.qc.ca)

Convention entre actionnaires : en affaires, ensemble | Éducaloi

Lettre d'intention pour une acquisition d'entreprise | BDC.ca

Quel est le maximum que vous pouvez demander comme déduction pour gains en capital ? - Canada.ca

Valeur de la déduction pour gain en capital au Québec – Années 2023 et précédentes – Réseau

Avis d'experts et ressources | Ordre des CPA du Québec | Comptables professionnels agréés (cpaquebec.ca)

Le testament | Chambre des notaires du Québec

Le mandat de protection | Chambre des notaires du Québec

Image : Pexels

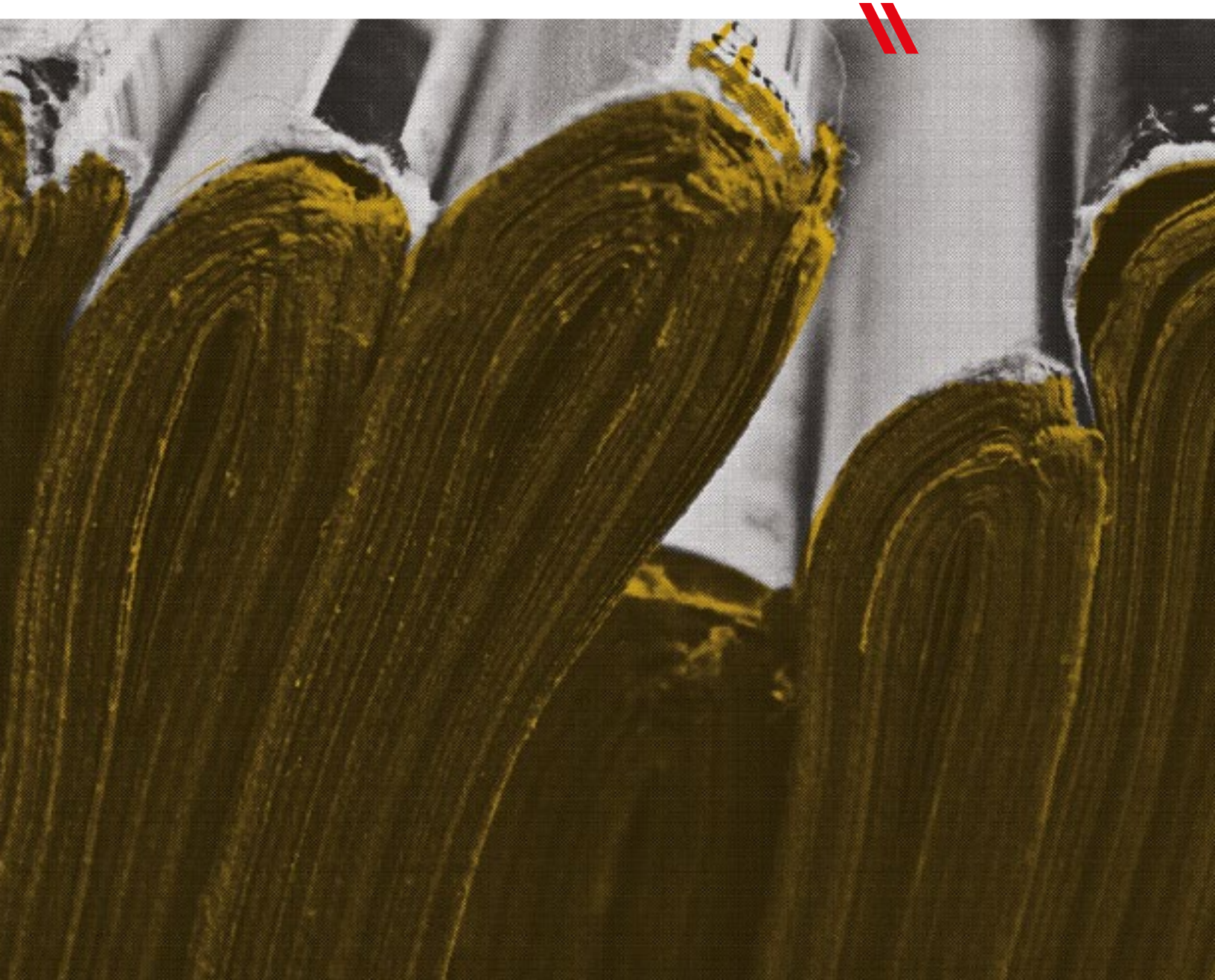


Image : Unsplash

CONCLUSION

Le transfert d'entreprise représente aujourd'hui un élément important de la société québécoise. En effet, le pourcentage considérable de transferts d'entreprises durant la courante décennie risque d'apporter des changements significatifs au sein de la continuité d'exploitation de ces entreprises ainsi que sur leurs propriétaires respectifs.

D'entrée de jeu, le présent guide balise le terrain du processus de transfert. Il souligne que sa complexité est variable d'un projet à l'autre, mais que l'implication de plusieurs intervenants et spécialistes s'avère généralement la norme, voire inévitable. Pas d'issues, les parties prenantes ne s'en sortent pas sans y investir temps et argent. Peu importe sa complexité, le processus de transfert requiert, dans tous les cas, une planification en vue d'élaborer un plan de relève réalisable et pertinent afin d'assurer le succès du transfert et la pérennité de l'entreprise reprise.

Évidemment, le but principal demeure de poursuivre avec succès la mission des entreprises vendues en assurant une transition harmonieuse pour toutes les parties prenantes.

Ce guide de référence, pratique et sommaire, permet d'aborder cet exercice de planification de façon plus éclairée par la mise en évidence des étapes incontournables que le transfert exige et de la contribution possible des spécialistes qui peuvent, tour à tour ou ensemble, assister le cédant et le repreneur engagés dans une telle transaction. Comme ils sont nombreux et que leurs rôles diffèrent, une meilleure compréhension de « qui fait quoi, quand » a sans doute le mérite de clarifier le processus de transfert et de contribuer à une meilleure harmonisation des activités prévues dans sa réalisation.

Nous souhaitons donc que ce guide de référence puisse contribuer à l'enrichissement des intervenants impliqués dans des projets de transfert d'entreprise, rendu possible par une meilleure connaissance du processus de transfert et de ses exigences, ainsi que du rôle de leurs pairs. Cet enrichissement collectif servira à tous : il favorisera une meilleure collaboration et une synergie accrue des spécialistes mis à contribution et, conséquemment, il profitera au déroulement plus fluide et fructueux des projets de reprise, au bénéfice des parties prenantes.
Le guide trouve toute sa pertinence dans cet enrichissement.

Pour ces raisons, nous espérons que ce guide, issu d'une idée collective face aux défis du transfert d'entreprise au Québec, soit largement diffusé et partagé et s'inscrive comme un véritable outil de référence. En effet, la création de valeur réelle du processus de collaboration ne s'avère effective qu'en assumant une réelle exécution conjointe de toutes les parties prenantes au dossier. Nous vous souhaitons la réalisation de projets de transfert harmonieux et concluants, au profit d'un Québec plus prospère.

NOTES DE FIN

1 Over $2 trillion in business assets are at stake as majority of small business owners plan to exit their business over the next decade (cfib-fcei.ca)

2 Voir par exemple https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/10-choses-ignoriez-pme-canadiennes

3 Voir https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/1253-les-petites-et-moyennes-entreprises-les-moteurs-dune-economie-de-grande-taille et https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2021

4 https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/acquisition-entreprise

5 Statistique Canada. L'Enquête canadienne sur la situation des entreprises, novembre 2020. Voir https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210305/dq210305b-fra.htm

6 HEC Montréal. Enquête sur les entreprises familiales québécoises, janvier 2021. Voir https://www.hec.ca/nouvelles/2021/famille-en-affaires.html ainsi que le rapport complet https://famillesenaffaires.hec.ca/album-de-familles/

7 Guillotte et al. (2021) analysent les avantages de la forme coopérative pour les reprises d'entreprise au Québec. Il y en 106 depuis 1980, et 96% sont toujours actives.
Guillotte, C. A., Merrien, A. M., Charbonneau, J., & Fouquet, É. (2021). La succession d'entreprise : une occasion de coopérer. Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale/ Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research, 12(2).

8 Informations fournies lors du Sommet international du repreneuriat tenu à Montréal en novembre 2021. Voir https://ctequebec.com/sir-2021/

9 Une sélection de la littérature de recherche portant sur ce sujet est présentée ci-dessous.
Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences. Strategic Entrepreneurship Journal, 5(4), 352-372.
Audretsch, D. B., Hülsbeck, M., & Lehmann, E. E. (2013). Families as active monitors of firm performance. Journal of Family Business Strategy, 4(2), 118-130.
Ahrens, J. P., Calabrò, A., Huybrechts, J., & Woywode, M. (2019). The enigma of the family successor–firm performance relationship: A methodological reflection and reconciliation attempt. Entrepreneurship Theory and Practice, 43(3), 437-474.
Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K., & Bird, M. (2013). Internal versus external ownership transition in family firms: An embeddedness perspective. Entrepreneurship Theory and Practice, 37(6), 1319-1340.
Belenzon, S., Patacconi, A., & Zarutskie, R. (2016). Married to the firm? A large-scale investigation of the social context of ownership. Strategic Management Journal, 37(13), 2611-2638.
Plusieurs études dans le numéro spécial
https://journals.sagepub.com/toc/etpb/40/6

10 BAH, T., CADIEUX, L. (2011), « Les passages obligés du cédant : quels impacts pour le repreneur ? », in L. Cadieux, B. Deschamps (dir.), Le duo cédant repreneur : pour une approche intégrée du processus de transmission / reprise des PME (pp. 85-98), Québec, Presses universitaires du Québec.

11 Le modèle des trois cercles, présenté initialement par Renato Tagiuri et John Tavis de la Harvard Business School en 1978.

12 Adapté de Cadieux, L. et Brouard, F. (2008). La transmission des PME: perspectives et enjeux. Presses de l'Université du Québec, 290 pages.

13 Adaptation du modèle présenté dans Cadieux, L. (2005) La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 18:3, 343-356, DOI: 10.1080/08276331.2005.10593347

14 https://www.planifiez.org/le-planificateur-financier/ses-7-domaines-d-expertise/

15 Quel est le maximum que vous pouvez demander comme déduction pour gains en capital ? - Canada.ca
Valeur de la déduction pour gain en capital au Québec – Années 2023 et précédentes – Réseau Fisconseils, avocats et experts en fiscalité (reseaufisconseils.com)
Gains en capital – 2022 - Canada.ca

16 https://lautorite.qc.ca/devenir-professionnel/valeurs-mobilieres/epargne-collective

17 https://lautorite.qc.ca/devenir-professionnel/valeurs-mobilieres/courtage-en-placement-et-en-exercice-restreint

18 https://lautorite.qc.ca/devenir-professionnel/valeurs-mobilieres/gestion-de-portefeuille

19 https://lautorite.qc.ca/devenir-professionnel/assurance-de-personnes-et-assurance-collective-de-personnes

Le contenu de ce guide évoluera pour que l'on puisse y intégrer des précisions relatives aux changements de lois et règles. Il revient à l'usager d'utiliser la version du document publiée en ligne.