

Le meilleur moyen de  
planifier l'avenir est de  
bien gérer le présent.\*

## Perspectives sur la création de valeur pour la relève

En tant que chef d'entreprise, planifier votre relève est la difficulté la plus délicate que vous pouvez éprouver. Les décisions relatives à votre retraite déterminent l'avenir de l'entreprise à laquelle vous avez consacré toute une vie et le rendement de ce qui est probablement votre actif le plus précieux. Pourquoi donc la plupart des propriétaires d'entreprises omettent de planifier cet événement incontournable?

Le dernier sondage de PwC, Perspectives d'affaires<sup>MC</sup>, a révélé que 54 % des participants n'ont pas de plan de relève pour leur entreprise. Si la gestion de votre entreprise peut prendre de nombreuses années, la planification de la retraite, elle, ne se fait qu'une seule fois dans la vie. Devriez-vous vendre votre entreprise? Serait-ce une vente à un tiers? Ou pour une participation minoritaire? Ou un appel public à l'épargne? Quel est le meilleur moment pour vendre? Quelle est la valeur de l'entreprise? Que de questions qui font monter la tension!

Et ce n'est pas tout. Il faut compter les nombreuses options, les objectifs, souvent divergents du vendeur et de l'acheteur, la fiscalité, les répercussions juridiques et financières ainsi que la nature même et la structure de la transaction. Le nombre de choix disponibles et leur complexité deviennent vite impressionnants, à tel point que la plupart des gens reportent simplement le processus. Chaque situation est unique et chaque propriétaire a ses propres objectifs. La meilleure solution pour

vous ne l'est peut-être pas pour vos pairs et vos collègues. Les meilleurs résultats reposent sur une stratégie de sortie planifiée avec soin.

Les raisons liées au transfert de propriété sont nombreuses, mais les deux plus importantes sont les suivantes :

### 1. Retraite, décès ou maladie de l'actionnaire principal

Liés financièrement et émotionnellement à leur entreprise, les propriétaires sont en général réticents à étudier sérieusement les options de transfert de propriété avant que l'âge ou la maladie ne les contraignent à quitter l'entreprise. Notre étude démontre clairement cette tendance. La majorité ne planifie pas sa sortie, même si le nombre de quinquagénaires compose plus des deux tiers des chefs d'entreprise et qu'un dirigeant sur trois dépasse la soixantaine.

### 2. Pression de la concurrence

La pression de la concurrence ne cesse d'augmenter à cause des fusions, dont le résultat immédiat est la baisse des coûts, accompagnée d'une plus grande influence des concurrents sur le marché. Des secteurs d'activité qui ne comptaient qu'une concurrence locale et régionale se sont mondialisés. Les récentes hausses du dollar canadien participent à la réduction des marges pour les entreprises en affaires avec les États-Unis.

# Pour maximiser la valeur, vous devez prendre en charge le processus, et ce, grâce à une réflexion poussée et à une planification rigoureuse.

## Déterminez vos objectifs : il s'agit ici de l'étape critique de la mission

Pour maximiser la valeur, il faut d'abord déterminer clairement les objectifs que vous visez par une vente ou un transfert de l'entreprise. Les objectifs sont tant financiers (rendement, prix de vente, planification fiscale/successorale) que non financiers (succession, patrimoine et réputation, employés et parties prenantes, dynamiques familiales, etc.).

Premièrement, vous devez répondre à des questions délicates.

- Qu'est-ce qui est le plus important pour moi?
- Pourquoi devrais-je garder l'entreprise dans la famille?
- Quels sont mes besoins financiers?
- Par rapport aux autres considérations, quelle est l'importance accordée à la maximisation de la valeur?
- Si jamais je garde une fonction de gestion dans l'entreprise, de quelle nature serait-elle? Pour combien de temps?
- Comment décider si je dois conserver un intérêt financier dans l'entreprise?
- À qui voudrais-je vendre ou transférer mon entreprise? Comment choisir parmi les membres de la famille, les employés, les investisseurs, les concurrents ou les autres intéressés? Pourquoi devrais-je m'en préoccuper?
- Quelles sont les compétences en gestion nécessaires à la pérennité de mon entreprise? Quelle est la personne compétente et disposée à diriger l'entreprise? Comment faut-il se préparer pour le rôle de dirigeant?
- Comment puis-je protéger ou récompenser mes employés, ou toute autre personne par une participation dans l'entreprise?
- Quels autres facteurs pourraient affecter ma décision? Quel est mon sentiment par rapport au fait que l'entreprise garde son nom et son identité après mon départ? À quel point est-ce important pour moi que l'entreprise conserve son indépendance?
- Quelle serait la meilleure structure et le meilleur financement pour que l'entreprise tire parti des opportunités futures?

## Considérations familiales

Outre les considérations financières, une des premières décisions à prendre est celle de garder ou non l'entreprise dans la famille. Selon notre sondage, 35 % des propriétaires désirent transmettre l'entreprise à la génération suivante. Souvent, les émotions et les problèmes personnels qui entourent le transfert d'une entreprise familiale sont plus difficiles à résoudre que les

problèmes financiers ou de gestion. Ces questions délicates doivent être traitées lorsque vous déterminez vos objectifs.

De nombreux propriétaires commencent avec l'intention de transmettre l'entreprise à des membres de leur famille mais finissent par se rendre compte que ce n'est pas une solution viable, réaliste ou optimale. Dans une telle décision, les facteurs qui entrent en ligne de compte sont nombreux. Vous devez penser à l'âge des membres de la famille, à leur souhait par rapport à leurs compétences, aux éventuelles rivalités fraternelles et aux employés clés qui ne font pas partie de la famille. Pour augmenter les chances de réussite d'une transition, il est judicieux de demander l'avis et d'obtenir l'appui de toutes les personnes qui seront directement touchées par votre décision.

Quelle que soit votre décision, il faut que vous soyez certains de vos priorités personnelles et de celles de l'entreprise afin de choisir la stratégie de sortie qui répond le mieux à vos besoins et à ceux des membres de votre famille et de vos employés clés. Notre expérience nous a appris que la passion et l'engagement personnel, ces éléments mêmes dont vous avez besoin pour diriger votre entreprise, peuvent constituer un obstacle au choix que vous feriez au moment de la quitter. La perspective d'un conseiller impartial peut vous aider à vous mettre sur la bonne voie.

Dès que vous aurez déterminé vos objectifs, il vous sera plus simple de planifier votre sortie. Si vous décidez de donner la priorité à la maximisation de la valeur, l'étape suivante est de découvrir les inducteurs de la valeur.

## Quels sont les inducteurs de la valeur?

Les inducteurs de la valeur sont les aspects réels et projetés qui donnent plus de valeur à votre entreprise du point de vue de l'acquéreur. Exemples d'inducteurs :

- Synergies escomptées d'une fusion/acquisition
- Qualité et réputation de l'entreprise
- Liquidités et rentabilité
- Relations avec le client
- Tendances de croissance des principaux produits et services
- Propriété intellectuelle (les brevets, les marques de commerce et le nom)
- Qualité de l'équipe de direction
- Capital humain et intellectuel

Après avoir identifié les inducteurs, vous devez évaluer leur poids et prendre des mesures pour les rehausser. À titre d'exemple,

les systèmes peuvent être améliorés pour soutenir la croissance, ou l'entreprise peut externaliser la fabrication pour augmenter ses marges. Vous devriez peut-être améliorer les résultats et les liquidités par la réduction des coûts ou la restructuration de la dette. Et peut-être que vous devez améliorer la qualité de l'équipe de direction, et ainsi de suite.

## Les employés et la décision de vendre

En planifiant votre stratégie de sortie, il faudrait tenir compte de l'impact de la vente sur les employés actuels. Vous pourriez vouloir garder le personnel clé de la direction ou garantir la sécurité d'emploi pour les anciens et fidèles employés. Une stratégie efficace identifie et met en œuvre les changements liés à la gestion bien avant la perspective d'une transition.

L'impact d'un plan de relève sur l'entreprise peut être positif ou négatif, selon le degré de soin apporté à la gestion de la transition. Il arrive que cet impact se fasse ressentir dans la performance des employés qui se détériore à cause du sentiment d'instabilité et de la peur du changement. Cependant, un plan de relève peut aussi améliorer la performance si les changements prévus sont communiqués rapidement et efficacement au personnel. Les employés tendent souvent à redoubler d'effort pour faire leurs preuves devant la nouvelle direction. De plus, les nouveaux directeurs sont parfois plus disposés que les anciens à régler certains problèmes liés au personnel (p. ex. les employés non performants), ce qui permet d'augmenter l'efficacité et d'améliorer le moral des employés.

Le processus de planification de la relève est une occasion unique qui vous permet de jeter un regard nouveau sur l'avenir de votre entreprise, d'établir de nouveaux objectifs, d'identifier les talents manquants et de prendre les mesures pour recruter des éléments compétents ou de former des membres de votre personnel. Une équipe de gestion qui a une solide expérience rassure l'acheteur éventuel et augmente la valeur globale de l'entreprise.

## Stratégies de sortie : structuration de la transition

L'efficacité de la structuration d'une opération constitue une valeur ajoutée à l'entreprise. Le plus tôt vous comprenez les répercussions et l'importance d'une structuration efficace des opérations, le mieux préparé vous serez à poser les jalons de la réussite à long terme. Bien que le transfert de propriété puisse prendre plusieurs formes, la plus répandue est la vente/transfert à un membre de la famille (36 % des participants au sondage) ou à un groupe d'employés (12 %) et enfin la vente à un tiers (25 %).

## Vendre ou céder le contrôle à la famille

Ce n'est pas surprenant que les propriétaires souhaitent voir des membres de leur famille ou d'autres héritiers profiter des fruits de leurs efforts. Mais les directeurs qui ne font pas partie de la famille ainsi que les employés peuvent se montrer méfiants face au transfert du contrôle de la direction à un membre de la famille. Et souvent, des membres de la famille qui possèdent des actions mais qui n'assurent pas une fonction quelconque dans la gestion formulent aussi des objections. Les employés clés, tout comme les membres de la famille, peuvent avoir des inquiétudes concernant la personne qui prendrait les rênes de l'entreprise. Le plus tôt on aborde ces questions ouvertement, le plus de chances elles ont d'être résolues.

## Vendre à un employé

Il arrive qu'un employé soit le successeur naturel. Les plans relatifs au transfert de la propriété ou des responsabilités de gestion aux employés renforcent leur loyauté à l'entreprise. Il faut prendre les mesures pour s'assurer que les employés clés ou qui participent activement à l'activité quotidienne de l'entreprise veuillent rester après le départ du propriétaire. Car si ces employés partent, possiblement chez un concurrent, la valeur de l'entreprise pourrait être sérieusement affectée.

## Vendre à un tiers

Vendre l'entreprise à un tiers est le moyen le plus simple de transférer la propriété. La solution qui consiste à vendre à une société plus importante ou à des sociétés de capital-investissement est une formule répandue de transfert de la propriété. Toutefois, la vente des actifs ou des actions à un tiers peut avoir des complications et des conséquences insoupçonnées. Dans le cas d'une entreprise familiale, la famille peut perdre son identité ou sa capacité à offrir une carrière aux membres associés à l'entreprise. La vente à un tiers peut aussi modifier les rapports entre les employés clés, les fournisseurs et les clients.

## Quelle que soit votre décision, la planification judicieuse est primordiale

Notre expérience nous a permis de constater que les propriétaires retardent la planification parce qu'ils sont pris dans les activités quotidiennes ou parce qu'ils ont du mal à accepter que le temps est venu de penser à se défaire de l'entreprise. Par conséquent, en matière de planification de la relève, on observe une attitude réactive dans la plupart des sociétés. Cette absence

de proactivité peut au mieux empêcher la maximisation de la valeur et au pire l'échec de la transition, comme c'est le cas pour beaucoup d'entreprises.

Soyez prévoyant et n'attendez pas au dernier moment pour planifier la relève. Donnez-vous le temps de :

- démontrer que vous entretenez des relations durables avec les clients et les fournisseurs;
- construire une équipe de gestion efficace qui prouve que la valeur de l'entreprise ne repose pas sur les épaules de son propriétaire;
- examiner votre stratégie (p. ex., le choix des clients, les marchés) pour vous concentrer sur la création d'atouts plus attrayants pour une vente éventuelle;
- mettre de l'ordre dans vos finances. Les acheteurs potentiels se pencheront sérieusement sur les résultats des dernières années; ils examineront attentivement l'historique de la performance afin d'évaluer les risques et les avantages associés à un éventuel investissement. L'historique de la performance constitue un critère de comparaison pour la performance future;
- élaborer régulièrement des rapports de gestion pour permettre aux acheteurs de comprendre les principales mesures et les indicateurs de performance utilisés dans l'entreprise;
- passer le mot sur le lien entre la rémunération et la performance et allez aux devants des inquiétudes des acheteurs potentiels;
- rechercher l'acheteur idéal et tenir compte de la valeur subjective. Si vous connaissez ce que l'acheteur potentiel considère comme des inducteurs de la valeur, vous pouvez présenter votre entreprise selon sa définition et maximiser ainsi la valeur;
- procéder à l'évaluation lucide des points forts et des points faibles de l'entreprise. Vous serez bien préparés à répondre aux questions d'un éventuel acheteur si vous comprenez parfaitement votre entreprise. Vous pourrez ainsi bien défendre les lacunes constatées et souligner les inducteurs de la valeur et les considérations dont il faut tenir compte pour l'investissement;
- formuler et mettre en œuvre un processus de contrôle diligent qui vous prépare à mieux répondre aux réticences de l'acheteur, à l'analyse rigoureuse et aux négociations.
- cerner, évaluer et maximiser les possibilités d'accroissement de la valeur à la vente, notamment en ce qui a trait aux actifs excédentaires, immobiliers ou autres.

Peu importe l'investissement ou le climat économique, la planification judicieuse optimise la valeur. Vous avez besoin de temps pour élaborer une stratégie, construire une équipe et diriger le processus.

Chez PwC, nous savons que le meilleur moyen de planifier l'avenir est de bien gérer le présent. Parlons-en.



Je m'appelle Carla Eisnor. À titre d'associée au sein du groupe Transactions chez PwC, j'ai aidé des propriétaires d'entreprise, secondés par leur conseiller financier, à vendre leur entreprise de manière rentable. Selon mon expérience, les gens savent exactement ce qu'ils veulent mais

ne connaissent pas le processus de vente et les occasions qui permettent de maximiser ou de préserver la valeur. En me mettant à la place d'un acheteur potentiel, je peux, avec la collaboration de mon équipe, repérer les générateurs de valeur, atténuer les lacunes constatées et m'assurer que votre équipe d'information et de gestion puisse défendre ses intérêts lors de la négociation. Nous pouvons également vous aider à structurer votre fardeau fiscal afin de vous éviter de payer plus d'impôt qu'il n'en faut. Plus tôt vous commencerez à planifier le processus de succession, plus vous mettrez les chances de votre côté. N'hésitez donc pas à communiquer avec moi ou avec l'une des personnes figurant au verso du présent document.

Carla Eisnor  
416-815-5015

### À venir cet automne

Nous discuterons de l'étape suivante du processus dans un prochain article de Perspectives d'affaires. Une fois que vous avez pris la décision de vendre et de maximiser de la valeur, vous devez trouver un bon acheteur et négocier.

# Résultats du dernier sondage éclair sur la relève

Notre dernier sondage a révélé que la moitié des 293 dirigeants de sociétés privées n'ont pas un plan de relève pour leur entreprise (figure 1). C'est le cas des sociétés de toutes tailles, partout au Canada. Toutefois, pour les entreprises dont les revenus sont inférieurs à 10 millions de dollars, le taux dépasse 70 %.

La majorité des participants, soit 62 %, ont déclaré que les propriétaires ou chefs de la direction ont entre 51 et 70 ans (figure 2). Ce chiffre n'est pas étonnant vu le nombre de baby-boomers dont la retraite est imminente. La combinaison de ces deux facteurs est inquiétante. Un chef de la direction sur trois prendra sa retraite dans cinq ans ou moins, et peu laisse croire que des plans ont été mis en place pour maximiser la valeur de cette transition. Notre expérience nous permet d'affirmer qu'un plan de relève nécessite un délai de mise en œuvre de cinq ans. Il est donc impératif pour les entreprises de s'occuper de la question le plus tôt possible.

Une analyse approfondie des données laisse entrevoir de l'espoir. La situation n'étant pas aussi désolante qu'elle ne paraît à première vue. Les dirigeants d'entreprise qui n'ont pas de plan de relève sont probablement plus jeunes que ceux des entreprises qui disposent d'un tel plan. Cependant, des milliers d'entreprises canadiennes risquent de ne pas maximiser leur valeur lors du transfert à la nouvelle génération ou au nouveau propriétaire.

Seul un tiers des entreprises déclare avoir planifié le transfert à la prochaine génération. Un autre tiers prévoit de vendre soit à des intérêts extérieurs soit à des membres de la direction ou du personnel. Plus d'une entreprise sur dix déclare ne pas savoir ce que deviendra l'entreprise après le départ à la retraite du chef de la direction (figure 3).

La vente ou le transfert de l'entreprise à un membre de la famille nécessite une solide planification si l'on souhaite que la transition réussisse.

La principale préoccupation des dirigeants, et ce pour plus de la moitié des participants, est de maximiser la valeur de l'entreprise lors du transfert de propriété (figure 4). C'est une préoccupation qui a été exprimée par les dirigeants d'entreprise de toutes tailles et dans toutes les régions. Notons que les participants les plus préoccupés par la maximisation de la valeur sont probablement ceux qui ont un plan de relève. Cependant, il reste un tiers des répondants qui souhaitent maximiser la valeur mais qui n'ont pas de plan de relève. Nous sommes d'avis que ces derniers sont les plus exposés au risque de connaître à tout le moins une déception, ou au pire un désastre, lorsqu'ils feront leur sortie.

Une entreprise sur dix devra opérer une transition dans cinq ans au plus tard. Ce délai est suffisant pour mettre en place un plan. Cependant, pour bon nombre de sociétés privées canadiennes, il devient urgent de maximiser le rendement du travail de toute une vie.

Figure 1. Le propriétaire/chef de la direction a mis en place un plan de relève

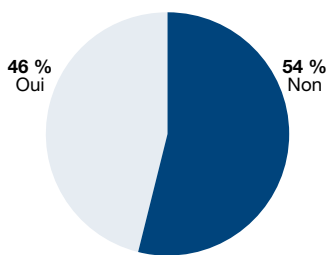


Figure 2. L'âge des propriétaires/chefs de la direction des entreprises participantes

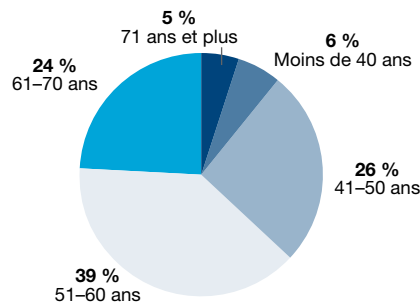


Figure 3. Que deviendra l'entreprise après la retraite de son propriétaire/dirigeant?

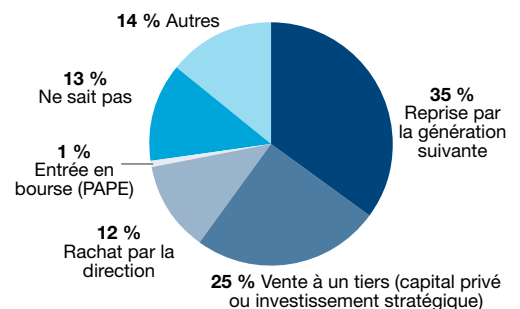


Figure 4. Quelle est la principale préoccupation des propriétaires et dirigeants actuels relativement au transfert de propriété?

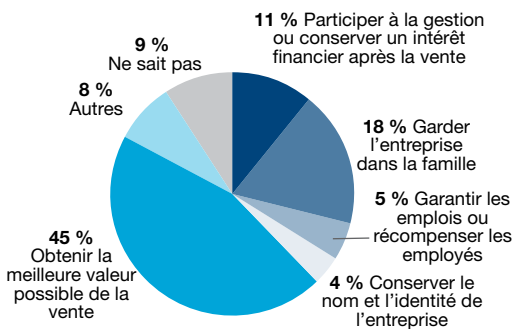


Figure 5. Horizon prévu pour le transfert de propriété

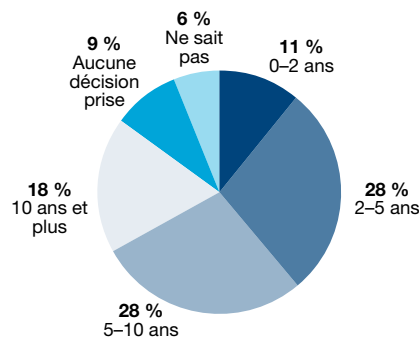
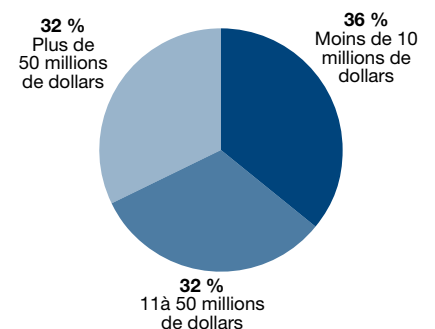


Figure 6. Quel est le chiffre d'affaires annuel de votre entreprise?





## Pour en savoir davantage

### Les facilitateurs professionnels de notre Centre de services à l'entreprise familiale

Janice Kelner  
403-509-7578  
Calgary

Luanna McGowan  
905-972-4107  
Toronto

Nadine Parla  
514-205-5071  
Montréal

Ruth Steverlynck  
604-806-7066  
Vancouver

### Personnes-ressources au sein des Services aux sociétés privées de PwC Canada

#### Leader national des SSP

Eric Andrew  
604-806-7500

#### Calgary

Ian Gunn  
403-509-7543

#### Edmonton

Dan Block  
780-441-6826

#### Fraser Valley

John Peters  
604-806-7421

#### Halifax

Michael Anaka  
902-491-7442

#### Hamilton

Jason Safar  
905-972-4118

#### Kitchener-Waterloo

Glen Dyrda  
519-570-5715

#### London

John Musgreave  
519-640-7911

#### Mississauga

Don Edmonds  
416-815-5223

#### Montréal

Yves Bonin  
514-205-5220

#### Ottawa

Lois McCarron-McGuire  
613-755-4345

#### Québec

Thomas Bouchard  
418-691-2448

#### Saint-Jean

Simon Kent  
506-653-9400

#### Saskatoon

Monte Gorchinski  
306-668-5963

#### St. John's

Ron Walsh  
709-722-1040

#### Sydney

Rita Anderson  
902-564-1472

#### Toronto

Israel Mida  
416-869-8719

#### Truro

Nancy Frame  
902-895-1641

#### Vancouver

Tahir Ayub  
604-806-7502

#### Windsor

Debbie Meloche  
519-985-8910

#### Winnipeg

Tony Catanese  
204-926-2414

[www.pwc.com/ca/pcs](http://www.pwc.com/ca/pcs)

[www.pwc.com/ca/businessinsights](http://www.pwc.com/ca/businessinsights)

### Pour participer à notre prochain sondage

Le programme Perspectives d'affaires<sup>MC</sup> est l'enquête la plus approfondie menée au Canada sur les enjeux des sociétés privées.

Pour participer au prochain sondage (en ligne ou par téléphone), veuillez envoyer un courriel à [pwc pulsesurvey@ca.pwc.com](mailto:pwc pulsesurvey@ca.pwc.com) et inclure vos coordonnées. Vous pouvez également ouvrir une session à l'adresse [www.pwc.com/businessinsights](http://www.pwc.com/businessinsights) pour obtenir plus d'information.