

Info-Patrimoine de BMO

VOLUME 1

Numéro 2 | Octobre 2019

Édition canadienne

Principaux éléments à considérer
pour votre **entreprise**



02

L'importance du
plan d'affaires

06

Mobiliser des capitaux
et financer l'innovation

10

Protéger votre entreprise
grâce à une convention
d'actionnaires

14

Une feuille de route
de la planification de la
relève peut vous aider
à éviter cinq erreurs
courantes lors de la
vente d'une entreprise

19

Préparer la
génération suivante
à reprendre
l'entreprise familiale

BMO



Introduction

Les propriétaires d'entreprise s'investissent énormément dans leurs activités – émotionnellement, physiquement et financièrement. L'enjeu est tel qu'il est important de mettre l'entreprise sur la voie de la réussite de manière à ce qu'elle puisse faire face efficacement à tout problème imprévu ou attendu et ainsi prospérer à toutes les étapes de son cycle de vie.

Cette série d'articles en deux volets porte sur le cycle de vie de l'entreprise et son propriétaire. Le cycle de vie de l'entreprise compte quatre grandes étapes : le démarrage, la croissance, la maturité et la sortie. Le premier numéro portait essentiellement sur les principaux éléments à considérer pour favoriser l'atteinte des objectifs personnels et des objectifs d'affaires. Le présent numéro traite des éléments qui se rapportent à l'entreprise proprement dite, dans l'optique de s'assurer de la capacité de celle-ci à s'adapter au changement et à continuer à se hisser vers une réussite durable.

Dans ce numéro, nous explorons des sujets propres au fonctionnement de l'entreprise, de l'importance du plan d'affaires à la mobilisation de capitaux. Nous examinons aussi les moyens de s'assurer que l'entreprise est capable de s'adapter au changement et de maintenir sa pérennité et soulignons les avantages que présente une convention d'actionnaires. Ensuite, nous mettons l'accent sur certaines erreurs courantes à éviter lors de la vente d'une entreprise, et expliquons en quoi la mise en œuvre d'un processus de planification de la relève peut aider à gérer la transition, qui s'avère complexe et qui, bien souvent, représente un défi de taille. Nous terminons en examinant comment préparer la famille ou la génération suivante à reprendre l'entreprise, tout en explorant les solutions possibles si les enfants ne souhaitent pas prendre la relève.

À BMO, nous sommes d'avis que la planification et les conseils professionnels vont de pair. En faisant équipe avec des professionnels en services financiers de BMO qui comprennent l'importance de considérer ses besoins et ceux de son entreprise comme un tout, l'entrepreneur peut obtenir des conseils personnalisés et commencer à planifier un avenir financier plus solide.

Table des matières



02 L'importance du plan d'affaires



06 Mobiliser des capitaux et financer l'innovation



10 Protéger votre entreprise grâce à une convention d'actionnaires



14 Une feuille de route de la planification de la relève peut vous aider à éviter cinq erreurs courantes lors de la vente d'une entreprise



19 Préparer la génération suivante à reprendre l'entreprise familiale



L'importance du plan d'affaires

Que vous soyez propriétaire d'une nouvelle entreprise ou d'une entreprise bien établie qui cherche à atteindre ses cibles de croissance annuelles, un plan d'affaires peut être un outil efficace pour réaliser vos objectifs et assurer votre réussite. La capacité de former une équipe unifiée, axée sur une feuille de route précise pour l'entreprise, constitue l'un des avantages clés du plan d'affaires.

Un plan d'affaires est une description écrite de votre entreprise et de son fonctionnement ainsi que de sa vision et de ses objectifs. Bien qu'un plan d'affaires soit le plus souvent associé aux nouvelles entreprises, toutes les entreprises peuvent bénéficier de la mise en place d'un tel plan, qui doit être continuellement mis à jour vu l'évolution rapide de la dynamique sectorielle et les changements apportés au sein de l'entreprise.

Les plans d'affaires les plus efficaces sont ceux qui évolueront au fur et à mesure de la croissance et de la transformation de votre entreprise. Il s'agit d'un document dynamique qui guidera le processus décisionnel et les activités à chacune des étapes du cycle de vie de l'entreprise.

- Si vous comptez démarrer une entreprise, un plan d'affaires peut vous aider à transformer votre vision et votre capital en une entreprise viable. Il vous offrira soutien et orientation dans le processus d'obtention de financement auprès de prêteurs et d'investisseurs.
- Si vous exploitez une entreprise existante, un plan d'affaires vous permet de communiquer votre vision aux employés et aux personnes qui interagissent avec votre entreprise.
- Si vous cherchez à faire croître votre entreprise, un plan d'affaires vous permet de mobiliser des capitaux pour l'expansion, de gérer la croissance et d'atténuer les risques.
- Enfin, quand vous planifiez de vous retirer de votre entreprise, un plan d'affaires peut faciliter la planification du transfert de propriété, de la vente de l'entreprise ou de la réduction progressive des activités.

Objectif du plan d'affaires

Un plan d'affaires bien conçu peut vous aider à veiller à ce que vous et votre équipe restiez concentrés sur les objectifs annuels et à long terme, à analyser vos besoins en matière de ressources, ainsi qu'à cerner les occasions et les risques au sein de votre entreprise et à les évaluer de façon critique. L'élaboration ou la mise à jour de votre plan d'affaires vous oblige à réfléchir à l'ensemble de votre entreprise, soit à analyser et à planifier toutes les variables en jeu : ventes, marketing, production, clients, nombre d'employés et besoins financiers. Quand toutes les variables sont prises en considération dans leur ensemble, les risques d'omettre des facteurs clés sont réduits et les principales difficultés peuvent être cernées avant qu'elles ne deviennent problématiques.

Le plan d'affaires peut être utilisé à des fins générales à l'interne ou pour un besoin très précis, comme la mobilisation de capital en vue de faire croître l'entreprise. Il dicte la portée et le degré de précision nécessaires et pourrait devoir être mis à jour alors que votre entreprise et vos objectifs évoluent. Une partie externe peut exiger plus de renseignements détaillés pour comprendre votre entreprise et votre secteur d'activité, comparativement à vos partenaires internes ou à vos collègues.

Principales composantes du plan d'affaires

La structure globale et le contenu des plans peuvent varier. Toutefois, plusieurs composantes de base doivent être prises en compte dans un plan d'affaires :

Sommaire

- Une page résumant les principaux aspects du plan complet.

Vue d'ensemble de l'entreprise

- Une description de l'entreprise et de sa raison d'être, son énoncé de vision et ses valeurs. Qu'est-ce qui rend votre entreprise exceptionnelle?

Produits et services

- Une description des produits et services offerts et la mise en évidence de leur proposition de valeur unique.

Plan de vente et de marketing

- Comment faites-vous la promotion de vos produits et services auprès de vos clients? Quelle est votre stratégie de vente pour amener les clients à acheter vos produits et services? Employez-vous des représentants ou des agents de vente?

Organigramme

- Un tableau des postes et des rapports hiérarchiques. Évaluez ce tableau de façon critique afin de déterminer si vous avez les bonnes personnes pour exécuter votre plan et concrétiser la vision de votre entreprise. Y a-t-il des postes vacants à pourvoir ou faut-il créer un poste? Est-ce que des employés prendront leur retraite sous peu? Quel est le plan à suivre si un employé clé quitte l'entreprise? Quelle est la solidité de l'entreprise à tous les échelons?

Clients et fournisseurs

- Qui sont vos clients et fournisseurs? Y a-t-il des ententes en place? Pourquoi vos clients achètent-ils vos produits et services et comment ferez-vous en sorte qu'ils continuent de le faire?
- Une ventilation des ventes par client et des achats par fournisseur. Y a-t-il des risques de concentration de la clientèle ou des fournisseurs essentiels à votre entreprise? Dans l'affirmative, prenez-vous des mesures pour tenter de diminuer ces risques?

Secteur d'activité et marché

- Les taux de croissance prévus et du marché en général au sein du secteur d'activité et la position connexe de l'entreprise (p. ex., part du marché et positionnement sur le marché).
- Une description de l'économie locale.
- La concurrence (directe et indirecte) et le plan d'acquisition de clientèle.
- Un examen des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces : une réflexion critique sur l'entreprise permettant souvent de cerner les occasions de croissance et d'offrir un point de vue objectif sur les risques et les éventuelles améliorations à apporter.

Un plan d'affaires bien conçu peut vous aider à veiller à ce que vous et votre équipe restiez concentrés

Établissement des possibilités de croissance

- Dans quels domaines l'entreprise peut-elle accroître ses revenus et sa rentabilité (nouveaux marchés ou produits, dépenses d'investissement pour améliorer les marges, croissance par l'acquisition, etc.)?
- Quel est le plan à mettre à exécution par rapport à la possibilité de croissance relevée?

Renseignements financiers

- Les résultats financiers antérieurs et des prévisions accompagnées d'hypothèses clés. Il faut penser à inclure l'état des résultats, le bilan et des renseignements sur le flux de trésorerie.
- Vous devez établir des prévisions pour les 12 prochains mois et pour les 3 à 5 prochaines années. Les prévisions sur 12 mois doivent illustrer les hypothèses clés de la façon la plus détaillée possible et inclure les revenus et les coûts.
- Les aspects qualitatifs du plan doivent être liés aux prévisions financières.

Stratégie de sortie

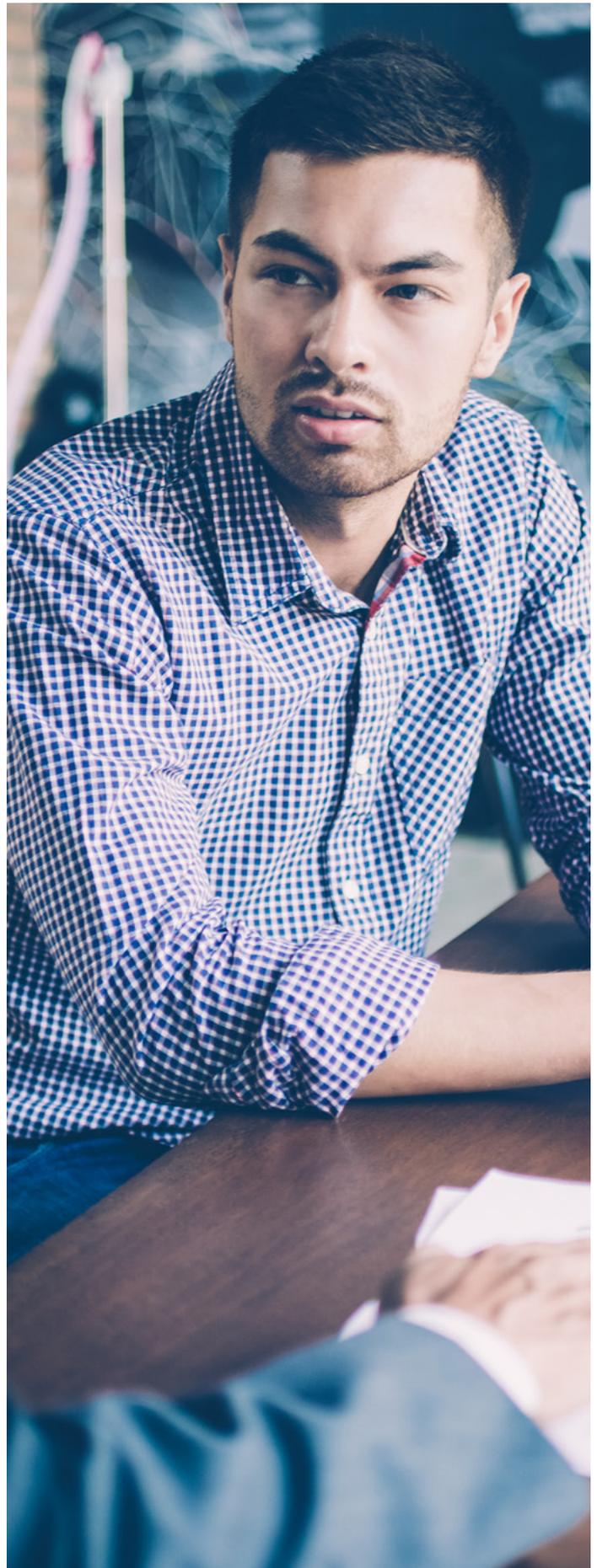
- Une stratégie de sortie jette les bases qui assureront la réussite de la transition de votre entreprise, en plus de soutenir des objectifs de retraite ou autres. Une telle planification vous permettra d'envisager toutes vos options, y compris les stratégies dont la mise en œuvre peut prendre du temps.
- Si vous souhaitez vendre l'entreprise, une planification efficace des activités pendant la durée de vie de l'entreprise contribuera à la vente de cette dernière au meilleur prix possible.
- Si vous comptez transmettre l'entreprise à vos enfants ou la transférer à un partenaire ou à un employé clé, il peut être long d'intégrer ou de faciliter la prise en charge de l'entreprise.

Un plan d'affaires offre un excellent aperçu de votre entreprise et aide d'autres personnes, comme les investisseurs, les fournisseurs et les professionnels des services bancaires, à comprendre et à satisfaire vos besoins. Il est important de réviser et de mettre à jour son plan d'affaires au moins une fois par an.

Conclusion

Un plan d'affaires peut être un outil efficace pour assurer la réussite à long terme des propriétaires d'entreprise. En mettant en place un plan d'affaires judicieux, vous aurez des objectifs solides à viser, une stratégie pour les atteindre et une compréhension utile du contexte d'exploitation de votre entreprise. Un plan d'affaires n'a pas besoin d'être compliqué ni de prendre énormément de temps. Il vous suffit de tenir compte des facteurs qui influenceront sur votre entreprise pour mieux les gérer.

Pour l'élaboration de votre plan d'affaires, envisagez de travailler avec vos conseillers de confiance, vos employés clés, vos groupes de référence et le Centre Petites entreprises de la région afin d'obtenir différentes perspectives et de veiller à ce que votre plan permette d'atteindre vos objectifs. En sachant que vos plans sont bien pensés et que vos renseignements financiers sont solides, il vous sera plus aisé de prendre des décisions importantes. N'oubliez pas que votre plan d'affaires n'est pas gravé dans le marbre; attendez-vous à l'imprévu et mettez votre plan à jour au besoin.



Comment une demande de financement et un financement par emprunt peuvent appuyer votre entreprise

Les banques peuvent offrir des services financiers avantageux aux entreprises pour les aider à croître et à prospérer. Les plus accessibles de ces services sont le financement par emprunt et les cartes de crédit pour entreprise. Lorsqu'une entreprise requiert une importante injection de capitaux ou une solution rapide et pratique en vue de combler des besoins financiers à court terme, un prêt ou une carte de crédit pour entreprise peut être utile.

La façon dont le crédit est utilisé dépend de l'étape à laquelle se situe votre entreprise dans son cycle de vie.

1 Démarrage

Bien souvent, les nouvelles entreprises n'ont pas d'antécédents de crédit; il leur est donc plus difficile d'être admissibles à un prêt. Le crédit est une excellente ressource qui peut être utilisée aux fins de financement supplémentaire.

2 Croissance

Le crédit constitue une partie importante de l'étape de croissance. Des occasions et des obstacles se présentent souvent de façon spontanée et exigent un financement à court terme. À mesure que l'entreprise croît, les banques peuvent voir plus clairement ses forces et il peut alors devenir plus aisé d'accéder à des prêts à court terme et à des marges de crédit pour entreprise.

3 Maturité

Les entreprises établies sont plus susceptibles d'être admissibles à des prêts à long terme, à des marges de crédit, à des prêts hypothécaires et à d'autres services financiers. À cette étape, le crédit continue de jouer un rôle important à mesure que le nombre d'employés augmente et que les responsabilités financières s'accroissent.

4 Sortie

Pendant la période de transition, les entreprises ont souvent recours à des prêts à terme, à des marges de crédit et à des cartes de crédit pour entreprise afin de satisfaire aux exigences en matière de capitaux aux fins de la vente ou du transfert.

La plupart des institutions financières émettent une carte de crédit pour entreprise en se fondant sur un processus habituel de vérification et de demande de crédit. Afin d'accéder à un montant important de financement par emprunt, vous devez généralement fournir une demande de financement écrite à votre professionnel

des services bancaires aux fins d'obtention d'un prêt ou de crédit. Une demande de financement contient des renseignements détaillés sur la manière dont vous allez vous y prendre pour réaliser votre plan d'affaires, notamment :

- la somme d'argent dont vous avez besoin;
- la façon dont cet argent sera utilisé;
- le rendement prévu;
- la garantie offerte.

La préparation d'une demande de financement peut également être avantageuse pour l'exploitation de votre entreprise. En tant qu'outil de gestion fondamental, votre demande offre des avantages supplémentaires :

- elle vous oblige à mettre les faits par écrit d'une manière claire et objective;
- elle vous aide à déterminer et à définir clairement vos produits, vos marchés et vos fournisseurs;
- elle vous sert de ligne directrice pour évaluer vos résultats;
- elle laisse une impression durable de vous et de votre société et permet aux autres d'évaluer vos chances de réussite.

Votre demande de financement devrait reposer sur votre plan d'affaires. Elle doit être rédigée clairement et de manière concise. Tout en insistant sur vos forces et sur les aspects positifs, il est important de mentionner les risques et les aspects négatifs. Ainsi, vous démontrerez que vous comprenez les risques inhérents à votre entreprise et que vous savez comment composer avec ceux-ci.

Consultez votre professionnel en services financiers de BMO afin d'en savoir plus sur la façon de maximiser le potentiel de votre entreprise lorsque vous avez besoin d'accéder à du crédit ou à du financement par emprunt pour développer et faire croître vos activités.

Mobiliser des capitaux et financer l'innovation

La mobilisation de capitaux est l'un des aspects les plus importants du processus de démarrage et de croissance d'une entreprise florissante. Les fonds nécessaires au développement et à la croissance de votre entreprise peuvent provenir de diverses sources. Il est toutefois primordial de comprendre les attentes et les exigences des investisseurs.

Avant de vous adresser à qui que ce soit à l'égard du financement de votre entreprise, vous devez déterminer la somme dont vous avez besoin pour assurer un éventail de fonctions opérationnelles – des activités courantes aux objectifs de croissance. Pour ce faire, il vous faut comprendre parfaitement les besoins de l'entreprise en matière de capitaux – qu'il s'agisse d'acheter du nouveau matériel, d'embaucher des employés ou d'agrandir les locaux – et la façon dont les capitaux aideront l'entreprise à respecter son plan d'affaires et à atteindre des objectifs à court et à long terme.

Il existe différentes sources de capitaux, comme les investisseurs privés, les institutions financières, les sociétés de capital de risque et les subventions gouvernementales. La source que vous choisissez peut dépendre de l'étape à laquelle se situe votre entreprise dans son cycle de vie. Certaines sources sont plus populaires auprès des entreprises qui démarrent ou qui atteignent la phase de croissance.

Sources privées

Les propriétaires d'entreprise s'adressent souvent à des particuliers pour obtenir des capitaux – amis, membres de la famille, conjoint ou partenaire, relations d'affaires, employés et investisseurs privés ou providentiels. Lorsqu'on aborde l'une de ces sources privées, il faut garder certains éléments à l'esprit.

Les particuliers qui sont prêts à investir dans votre entreprise sont rarement des associés « silencieux » : ils peuvent offrir leur aide pour la gestion et l'orientation de l'entreprise, vous faire profiter de leurs relations ou collaborer à des projets spéciaux. Les investisseurs privés ont tendance à vouloir détenir des actions – pour avoir le droit de contribuer à l'avenir de l'entreprise.

Il convient de noter que le financement obtenu peut avoir pour contrepartie une certaine perte de propriété. Les relations avec les investisseurs particuliers peuvent souvent devenir très personnelles. Si vous créez une société de personnes, songez à rechercher des investisseurs particuliers dont les forces et l'expérience compléteront les vôtres et pallieront vos faiblesses.

Il est essentiel de rédiger une convention d'actionnaires ou un contrat de société lors de l'obtention de capitaux de la part de bailleurs de fonds ou de partenaires financiers. Ce document stipulera les droits et les obligations des actionnaires ou des associés de la société fermée et comportera aussi une clause de rachat. Il est important de faire examiner tous les documents par son conseiller juridique.

Institutions financières

Bien qu'elles proposent principalement des prêts à court terme et au jour le jour, les banques à charte canadiennes offrent aussi des prêts à terme, du crédit-bail, des prêts hypothécaires, des services d'affacturage et des services de soutien tels que la paie, les lettres de crédit, les références de crédit, etc.

Pour obtenir du financement des institutions financières, il faut la plupart du temps soumettre une demande de financement et un plan d'affaires. Les banques passeront en revue les données tirées de vos états financiers, de vos registres et de vos projections. Elles doivent s'assurer de la stabilité de votre entreprise et de l'engagement des propriétaires.

Elles examineront vos résultats passés et actuels, votre potentiel, les sommes que vous avez investies, le montant qu'il vous reste (capital et bénéfices non répartis), ainsi que votre façon de gérer l'entreprise. Elles demanderont une preuve de votre capacité d'assurer le service de votre dette, c'est-à-dire de payer les intérêts et de rembourser le prêt à temps. Elles pourraient exiger des sûretés (comptes clients ou stocks cédés en garantie) et une garantie personnelle pour le capital. Dans le cas de prêts à terme, les banques exigent souvent des sûretés, comme des immobilisations ou des actifs corporels.

Il est important de garder ouvertes les voies de communication. Informez votre professionnel des services bancaires aux entreprises si vous vous attendez à de mauvaises nouvelles – plus vous serez franc avec lui, plus il vous fera confiance. Préparez un budget de trésorerie et transmettez-le à votre banquier; tenez-le informé chaque mois, même si vous n'empruntez pas. Pour établir votre cote de solvabilité, empruntez à votre banque au début de votre cycle d'affaires.

Votre banquier est une ressource précieuse, alors faites appel à lui. Il peut être un partenaire essentiel à la réussite de votre entreprise. Il peut offrir du soutien à votre entreprise au-delà du financement, en proposant par exemple comme option de rechange à une marge-crédit d'exploitation des solutions de gestion de trésorerie visant à améliorer ou à générer des liquidités.

Votre professionnel des services bancaires peut aussi connaître la situation économique de votre région et le potentiel d'autres



régions, grâce au réseau géographique de l'institution financière. Il peut vous présenter des clients et des fournisseurs éventuels et vous aider à vérifier leur solvabilité. Votre banquier peut devenir votre meilleur ami en affaires. Discutez de vos besoins de financement et prenez le temps de cultiver de bonnes relations d'affaires avec lui.

Capital de risque

Les sociétés de capital de risque investiront directement dans une entreprise si elles pensent qu'elle peut être rentable et croître considérablement. Les opérations de ce genre prennent presque toujours la forme d'une participation au capital ou d'une créance subordonnée avec droits de conversion ou d'option. (Ainsi, en cas de faillite, leurs prêts sont remboursables après les prêts garantis, mais avant les autres prêts aux actionnaires.)

Les sociétés de capital de risque s'attendent à des rendements élevés et exigent généralement d'importantes positions minoritaires, de l'ordre de 20 % à 40 % des actions, voire le plein contrôle des entreprises en démarrage. Elles s'attendent à une pleine participation financière des actionnaires dirigeants et veulent une équipe de direction équilibrée et efficace.

Les sociétés de capital de risque peuvent fournir leur aide de plusieurs façons, y compris en matière de planification et d'orientation, de finances et de contrôle ainsi que de fusions et d'acquisitions ou de premier appel public à l'épargne. Elles exigeront probablement un siège au conseil d'administration, la tenue de réunions régulières du conseil d'administration, des

états financiers mensuels, une assurance vie pour le propriétaire, une participation à l'établissement du budget et une convention de rachat portant sur vos actions et les leurs. La plupart des investissements en capital de risque exigent habituellement des fonds supplémentaires à investir plus tard, à mesure que l'entreprise se développe. Assurez-vous que la société de capital de risque jouit d'une bonne réputation et d'un financement suffisant.

Le site Web du gouvernement fédéral donne les coordonnées de certaines sociétés de capital de risque. Vérifiez les possibilités offertes localement auprès du ministère de l'Industrie et du Commerce de votre province. Dans la plupart des provinces et des régions, un programme de financement par capital de risque offre un montant relativement peu élevé aux entreprises en démarrage.

Accélérateurs

Les accélérateurs sont des programmes offerts plus particulièrement aux entreprises en démarrage. Ces programmes fournissent des capitaux aux entreprises et leur donnent l'occasion de collaborer avec d'autres entreprises en démarrage ainsi que la possibilité d'accélérer leur croissance, le tout en échange d'actions. Accéder aux programmes d'accélérateur, c'est compter avec une forte concurrence, mais cela peut être très avantageux. Les accélérateurs se composent généralement d'entrepreneurs prospères qui fourniront des conseils, des espaces de bureaux et l'accès à des conseillers et à des gestionnaires d'autres entreprises en démarrage florissantes.

Gouvernements

Les gouvernements fédéral et provinciaux ont des programmes de prêt, de garantie ou de subvention dans les domaines suivants : création d'emplois, augmentation des capacités et création ou perfectionnement des technologies.

Lorsque vous demandez un financement gouvernemental, il se peut que vous ayez à démontrer que vous n'avez pas pu obtenir les fonds ailleurs. Essayez d'adapter vos besoins au programme et demandez l'aide des agents responsables du programme.

Explorez toutes les ressources qui sont offertes **pour vous aider à faire fructifier vos affaires et tirez-en profit**

Améliorer et faire croître vos activités grâce à l'innovation

De nombreux propriétaires d'entreprise obtiennent des capitaux en vue de favoriser l'innovation dans leur entreprise. L'innovation peut vous aider à gagner des parts de marché, à lancer de nouveaux produits et à accroître votre rentabilité. Pour mettre en œuvre des solutions novatrices et ainsi faire progresser votre entreprise de façon rentable, vous pourriez avoir besoin de capitaux supplémentaires.

Les propriétaires d'entreprise peuvent financer l'innovation à partir de différentes sources :

- flux de trésorerie courant;
- prêts aux entreprises octroyés par des sources commerciales ou privées;
- subventions gouvernementales;
- ressources financières du propriétaire ou soutien financier de la famille et des amis.

Il existe un réseau d'accélérateurs, d'incubateurs et de carrefours qui permet aux entrepreneurs de collaborer avec des mentors expérimentés au sein d'environnements accueillants et qui peut aussi les aider à attirer du financement. Par exemple, le Réseau Entreprises Canada, fruit d'une collaboration entre le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et des organismes sans but lucratif, soutient des entreprises très diversifiées, du démarrage jusqu'à la phase de croissance. Des organismes qui offrent du coaching, du mentorat et de la formation partout au pays sont répertoriés sur le site Web de Réseau Entreprises Canada.

Conclusion

Explorez toutes les ressources qui sont offertes pour vous aider à faire fructifier vos affaires et tirez-en profit. Ne vous arrêtez pas aux sources de financement. Tournez-vous vers les connaissances inestimables et l'expérience des propriétaires d'entreprise qui vous ont précédé. Consultez votre professionnel en services financiers de BMO afin d'en savoir plus sur vos options en matière de mobilisation de capitaux et sur la façon dont elles peuvent répondre à vos besoins et à ceux de votre entreprise.

Les femmes et l'innovation

Le terme « innovation » est couramment employé, mais souvent mal compris. L'innovation ne se rapporte pas nécessairement au fait d'inventer de nouvelles choses et ne s'appuie pas toujours sur la technologie. Peter Drucker, auteur de l'ouvrage *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, affirme que « l'innovation est la démarche qui confère aux ressources une nouvelle capacité à créer de la richesse ». En d'autres mots, l'innovation devrait être un processus continu visant à remettre en question la façon dont on utilise les ressources et les méthodes pour créer de nouvelles occasions.

Pour être en mesure d'innover, il faut du leadership et de la motivation, le soutien de sa famille, de ses associés et de ses employés, et un désir de s'améliorer. Selon un sondage commandé par BMO Gestion de patrimoine, les trois principales raisons poussant les propriétaires de petites entreprises à mettre en œuvre des solutions novatrices sont : répondre aux besoins des clients (70 %), créer un meilleur produit ou service (66 %) et maintenir la croissance et la pérennité de l'entreprise (61 %). De plus, le sondage souligne des tendances et des obstacles propres au genre qui touchent les entrepreneurs pour ce qui est de l'innovation¹.

Les résultats du sondage indiquent que les femmes ont tendance à être davantage axées sur les clients, tandis que les hommes sont plus susceptibles de se concentrer sur la création de meilleurs produits ou services. Le rapport *Innover partout, au quotidien. Les femmes entrepreneures et l'innovation*, financé conjointement par BMO Groupe financier, le gouvernement du Canada, l'Université Carleton et The Beacon Agency, révèle que les innovations faites par les femmes sont souvent sous-estimées, car bon nombre de ces innovations ne concernent pas le secteur de la technologie. La majorité (90 %) de l'échantillon de 146 femmes entrepreneures de divers milieux travaille dans le secteur des services².

Ces tendances s'expliquent souvent par les obstacles uniques auxquels sont confrontées les femmes entrepreneures. Davantage de femmes que d'hommes ne sont pas au courant du soutien offert pour soutenir la croissance des entreprises et l'innovation¹. Les lacunes sur le plan des connaissances financières empêchent souvent les femmes d'atteindre leur plein potentiel d'entrepreneuriat. Les programmes de mentorat et les incubateurs, souvent cités comme des éléments importants du succès des entrepreneurs, sont généralement axés sur la technologie et moins répandus dans les secteurs des services dominés par les femmes entrepreneures. Les femmes sont sous-représentées parmi les mentors et les conseillers, ce qui limite la capacité des femmes entrepreneures à trouver un cadre de soutien ou à mobiliser des capitaux. Enfin, les femmes continuent d'être confrontées à un traitement inégalitaire et à d'autres barrières sociales dans leur travail et leur vie personnelle, comme la répartition des tâches ménagères, le fardeau de l'aidant, etc.

Il est possible de changer les choses quant à ces barrières. Le gouvernement doit songer à modifier les politiques, y compris en versant des subventions équitables et en améliorant les prestations de congé de maternité. Les institutions financières doivent davantage s'efforcer d'éliminer les préjugés inconscients et d'améliorer le soutien offert aux femmes entrepreneures. De plus, ces dernières doivent avoir accès à de meilleures ressources éducatives afin d'être plus au fait des options de financement.

BMO réalise d'énormes progrès et innove en donnant aux femmes les moyens d'atteindre leur plein potentiel en tant que propriétaires d'entreprise. Nous nous engageons à fournir aux femmes un accès aux services, aux outils et aux ressources susceptibles de les aider à gérer leurs finances et à faire croître leur entreprise. Comment apportons-nous notre aide? Nous continuons à offrir des ateliers de formation sur le patrimoine personnel et l'entrepreneuriat. Nos activités de réseautage ont relié des femmes de milieux et de secteurs d'activité différents pour les aider à se développer sur le plan professionnel. De plus, le programme **BMO rend hommage aux femmes** a mis en lumière le profil de femmes dans des collectivités d'Amérique du Nord en les honorant pour leurs réalisations dans diverses initiatives entrepreneuriales et de renforcement des collectivités.

BMO est résolu à éliminer les obstacles financiers que rencontrent les femmes entrepreneures et à les aider de toutes les façons possibles. Nous offrons des services bancaires, des outils, des études de cas et des ressources, tant en ligne qu'en succursale, pour appuyer les propriétaires d'entreprise à chaque étape de leur parcours entrepreneurial.

¹ Innovation – Améliorer son entreprise pour créer de la richesse, *Info-Patrimoine*, BMO Gestion de patrimoine, mai 2018.

² *Innover partout, au quotidien. Les femmes entrepreneures et l'innovation*. Beckton, C., McDonald, J. et Marquis-Bissonnette, M., février 2018.

Protéger votre entreprise grâce à une convention d'actionnaires

Une convention d'actionnaires définit les droits et les obligations des actionnaires d'une société fermée.

Lorsque deux ou plusieurs personnes se lancent en affaires ensemble, elles ont généralement un point de vue commun sur la façon dont l'entreprise doit être gérée et sur les décisions à prendre en cas de changement de situation. L'objectif d'une convention d'actionnaires est de consigner précisément ces idées, de façon qu'il soit possible de se reporter à un document de référence en cas de différend.

Il existe également des contrats de société. La différence entre les conventions d'actionnaires et les contrats de société réside dans la structure juridique : les associés de sociétés de personnes détiennent une participation dans l'entreprise en fonction des intérêts de chacun d'eux, alors que les actionnaires détiennent une participation fondée sur le nombre d'actions détenues par chaque personne et le pourcentage de la valeur de la société représenté par ces actions. Le présent article est de nature générale et traite en particulier des conventions d'actionnaires. Ces dernières présentent toutefois des similitudes avec les contrats de société.



Faute de convention d'actionnaires, les relations entre les actionnaires peuvent se détériorer s'ils sont en désaccord sur la façon de réagir à des événements touchant l'entreprise. Certains scénarios sont susceptibles de provoquer des différends entre les actionnaires :

- L'un des actionnaires souhaite vendre des actions à un membre de sa famille.
- L'un des actionnaires souhaite embaucher son conjoint.
- L'un des actionnaires se trouve en état d'invalidité de longue durée ou décède prématurément, et sa participation dans l'entreprise doit être liquidée.

Dans chacun de ces scénarios, les actionnaires peuvent avoir des opinions radicalement opposées du fait de circonstances ou de points de vue personnels différents. Une convention d'actionnaires doit permettre de préciser les dispositions applicables à chacun de ces cas pour éviter tout désaccord ultérieur.

Une convention d'actionnaires définit les droits et les obligations des actionnaires d'une société fermée

Avoir son mot à dire, partager les bénéfices et transférer la propriété

Généralement, chaque actionnaire a des droits de vote qui lui permettent de prendre des décisions importantes pour l'entreprise. Ces décisions sont le plus souvent prises par vote majoritaire, mais il pourrait arriver qu'une décision importante exige un certain pourcentage de votes. La plupart du temps, la convention d'actionnaires énumérera les types d'opérations stratégiques sur le capital requérant un vote et précisera si une large majorité est exigée dans le cas des décisions les plus importantes. Parmi ces décisions majeures figurent la vente d'actifs ou d'actions de l'entreprise, des changements apportés aux droits des actionnaires ou d'importantes dépenses en immobilisations.

La convention d'actionnaires doit aussi inclure une politique de distribution précisant quand et comment les bénéfices de l'entreprise seront distribués aux actionnaires. La convention doit offrir une certaine souplesse pour permettre à l'entreprise de réduire les distributions lorsqu'elle a besoin de liquidités

supplémentaires et d'augmenter les distributions en espèces s'il y a des fonds excédentaires qui n'ont pas à être réinvestis dans l'entreprise.

La convention d'actionnaires doit aussi stipuler qui peut devenir actionnaire de la société. Bien souvent, des dispositions énoncées dans la convention interdisent aux actionnaires de transférer leurs actions à quiconque sans le consentement des autres actionnaires.

Dispositions les plus courantes d'une convention d'actionnaires

Ce type de convention couvre habituellement de nombreux aspects de l'entreprise, notamment la façon dont elle est gérée, la prise de décision, le financement ainsi que le transfert, la souscription, l'achat ou la vente d'actions. Il est particulièrement important de déterminer les circonstances dans lesquelles les actions peuvent être achetées ou vendues afin de permettre aux parties de s'entendre sur les critères de choix des futurs actionnaires et sur les conditions auxquelles les actionnaires peuvent procéder à des rachats d'actions entre eux.

Il existe plusieurs dispositions applicables aux transferts d'actions couramment incluses dans les conventions d'actionnaires.

Restrictions de transfert

Cette disposition interdit aux actionnaires de transférer leurs actions à quiconque sans le consentement unanime de tous les actionnaires. De cette façon, aucun actionnaire ne peut introduire un nouvel actionnaire dans l'entreprise sans l'approbation des autres.

Droit de premier refus

Si l'un des actionnaires souhaite vendre ses actions à un tiers, cette disposition l'oblige à offrir d'abord ses titres aux actionnaires actuels. Cette restriction permet de contrôler la venue de nouveaux actionnaires, sans empêcher l'un des actionnaires de vendre ses actions.

Rachat d'actions

Certains événements peuvent être définis comme des cas dans lesquels les actionnaires doivent avoir le droit de racheter les actions d'un autre actionnaire afin de protéger la viabilité financière de l'entreprise. De tels événements constituent habituellement un changement de situation pour cet autre actionnaire; il doit donc avoir la possibilité de vendre ses actions pour liquider sa participation dans l'entreprise. Ces événements incluent les suivants :

- décès prématuré;
- invalidité permanente;
- divorce;
- départ à la retraite;
- faillite ou insolvabilité.



Les dispositions applicables dans ces cas doivent clairement établir une date de clôture ainsi que les clauses de rachat. Ces clauses de rachat doivent porter notamment sur le montant du paiement dû à la date de clôture, la période sur laquelle le solde est réglé, la garantie applicable au solde impayé et le calcul éventuel d'intérêts.

Recours à l'assurance pour financer un rachat

L'assurance est l'un des moyens les plus efficaces pour financer ce genre d'opération entre actionnaires en cas de décès prématuré ou d'invalidité de longue durée, étant donné que l'assurance entre en jeu au moment même où de telles circonstances surviennent.

L'assurance vie peut être mutuellement souscrite par les actionnaires eux-mêmes ou par l'entreprise. Étant donné que la détermination exacte des titulaires et des bénéficiaires dépend de la situation et des objectifs des actionnaires, ceux-ci ont intérêt à consulter un professionnel de l'assurance.

Certains contrats d'assurance prévoient également le versement d'un montant forfaitaire, après une période d'attente, en cas d'invalidité permanente d'un actionnaire. Ces contrats peuvent permettre de dégager le capital nécessaire pour exécuter une entente de rachat. Les compagnies d'assurance ayant déjà un processus de règlement en place, ces contrats peuvent être utilisés pour confirmer l'état d'invalidité permanente, tout en assurant la disponibilité des fonds requis pour le rachat.

Conclusion

Il est préférable d'établir une convention d'actionnaires lorsque les relations sont harmonieuses. Ce document permet de fixer les règles de base quant à des questions importantes pour les actionnaires et pour l'entreprise, de façon à limiter les perturbations des activités de cette dernière.

Il est important de consulter des conseillers professionnels lorsque vous rédigez une convention d'actionnaires. Si vous songez à établir une convention d'actionnaires pour votre entreprise, votre professionnel en services financiers de BMO pourra vous recommander les services de personnes compétentes.

Solution de financement immédiat

Vous êtes propriétaire d'une société fermée prospère qui génère un important surplus annuel. Vous voulez protéger la valeur de votre société, mais souhaitez aussi disposer d'actifs qui vous permettront de faire croître vos activités si de nouvelles occasions se présentent. Une police d'assurance exonérée d'impôt peut vous aider à faire fructifier les actifs de votre entreprise, mais vous hésitez à y immobiliser votre argent.

Comment fonctionne-t-elle?

Votre société souscrit une police d'assurance vie permanente sur votre tête – la personne-clé – prévoyant une prestation de décès substantielle. La police d'assurance est ensuite utilisée à titre de garantie pour un prêt ou une marge de crédit. Le produit du prêt est généralement réinvesti dans les activités de l'entreprise afin de générer des revenus, et vous utilisez le flux de trésorerie ou les bénéfices non répartis pour régler les primes. Comme vous utilisez le produit de votre prêt aux fins de revenus d'entreprise ou de revenus de placement, les intérêts du prêt ainsi que la totalité ou une partie des primes de la police d'assurance peuvent être déductibles du revenu imposable¹. Vous devrez travailler avec vos conseillers juridiques et fiscaux pour vous assurer que le prêt et la cession en garantie de la police d'assurance vie répondent aux exigences en matière de déductibilité de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

La prestation de décès augmentera au fil du temps grâce à l'option de dividendes avec bonification d'assurance libérée et sera utilisée pour rembourser le prêt. Si la prestation de décès n'est pas utilisée entièrement, le montant restant sera versé au bénéficiaire, qui est généralement la société. Le montant total de la prestation de décès, moins le prix de base rajusté de la police d'assurance, sera crédité dans le compte de dividende en capital de la société et pourra être utilisé pour verser des dividendes en capital non imposables aux nouveaux actionnaires ou à votre succession. Adressez-vous à votre professionnel en services financiers de BMO ou à vos conseillers juridiques et fiscaux pour déterminer si cette stratégie convient à votre entreprise.

¹ Le montant le moins élevé entre le coût net de l'assurance pure (CNAP) et les primes de la police d'assurance peut être déductible d'impôt dans certains cas.

Une feuille de route de la planification de la relève peut vous aider à éviter cinq erreurs courantes lors de la vente d'une entreprise

Le plan de relève de chaque propriétaire d'entreprise est propre à sa situation. La vente de l'entreprise qu'il a créée est généralement la transaction financière la plus importante et la plus difficile de sa vie. La vente d'une entreprise est, pour la plupart des propriétaires, un événement qui ne se produira qu'une seule fois et leur méconnaissance du processus de vente pourrait les amener à faire des erreurs majeures. Vendre une entreprise représente un défi, tant sur le plan émotionnel que technique, et le propriétaire doit suivre un processus bien défini – une feuille de route de la planification de la relève.

Lorsque le processus de vente se déroule bien, les deux parties sont satisfaites du dénouement de la transaction. Le vendeur sait qu'il a obtenu le meilleur prix et les meilleures conditions possible dans les circonstances, tandis que l'acheteur estime qu'il a fait une bonne affaire. Par contre, quand le processus échoue, les dommages peuvent être considérables.

Voici cinq erreurs courantes à éviter pour atteindre vos objectifs et obtenir les meilleurs résultats possible :

Attentes irréalistes en ce qui concerne la valeur de l'entreprise

Un nombre stupéfiant de propriétaires de société fermée ne connaissent pas la valeur de celle-ci. Bien souvent, ils la surévaluent et, en situation de vente, ils sont réticents à accepter une offre équitable puisqu'ils la croient trop basse. En fin de compte, l'entreprise vaut ce que l'acheteur est prêt à payer et ce que le vendeur est prêt à accepter. Il est primordial que vous connaissiez la valeur de votre entreprise avant d'entamer le processus de vente. Si cette valeur est inférieure à vos attentes, vous disposez peut-être de suffisamment de temps pour l'optimiser avant de mettre l'entreprise en vente.

Préparation insuffisante

On dit qu'un manque de planification revient à planifier son échec, ce qui est vrai pour de nombreux aspects de la vente d'une entreprise. La plupart des propriétaires souhaitent tirer la valeur maximale de leur entreprise; toutefois, bon nombre d'entre eux ne savent peut-être pas exactement comment les acheteurs vont évaluer leur entreprise ou comment améliorer certains facteurs de création de valeur bien avant la vente afin de positionner adéquatement l'entreprise. Il faut aussi tenir compte des répercussions fiscales. Comme la facture fiscale peut varier grandement selon que le propriétaire vend des actions ou des éléments d'actif de l'entreprise, il est important de bien comprendre les différences entre les deux modes de vente. La planification peut donc contribuer à réduire le fardeau fiscal. De plus, il faut compter de 6 à 12 mois pour vendre une entreprise et certains propriétaires sont surpris quand ils prennent conscience du temps et des efforts que cela exige.

Attendre d'être dans l'obligation de vendre

Cette erreur peut être difficile à éviter puisqu'il est impossible de prédire l'avenir. Il est toutefois regrettable de constater que de nombreux propriétaires doivent vendre leur entreprise de façon prématurée en raison d'un événement malheureux (problème de santé, divorce, décès, etc.), et qu'il n'y a aucun plan de relève en place. Attendre d'être dans l'obligation de vendre pour mettre en place un plan de relève peut être une source de problèmes et fait en sorte qu'il est plus difficile de maximiser la valeur de l'entreprise et d'assurer la continuité des activités.

Stratégie de vente inexistante

Il est important de choisir le bon moment : le rendement de votre entreprise, le contexte économique et les perspectives du secteur d'activité sont tous des facteurs à considérer, car il est plus difficile de vendre dans une conjoncture défavorable. Vous devez également connaître les différents types d'acheteurs potentiels. Les acheteurs stratégiques conviendront à certaines entreprises, tandis que les acheteurs financiers correspondront mieux à d'autres. Apprenez à les distinguer. Finalement, tenez compte des facteurs prix, confidentialité et temps. Vous pourriez ne pas réussir à atteindre ces trois objectifs; il est donc essentiel que vous déterminiez ce qui importe le plus pour vous.

Confidentialité

La vente d'une entreprise ne se compare pas à celle d'un bien immobilier, en raison du facteur humain inhérent à toute entreprise. Certains employés pourraient quitter l'entreprise s'ils apprennent sa mise en vente. Or, le roulement de personnel est souvent mal perçu. De la même manière, si les clients et les fournisseurs savent qu'un changement de propriétaire est

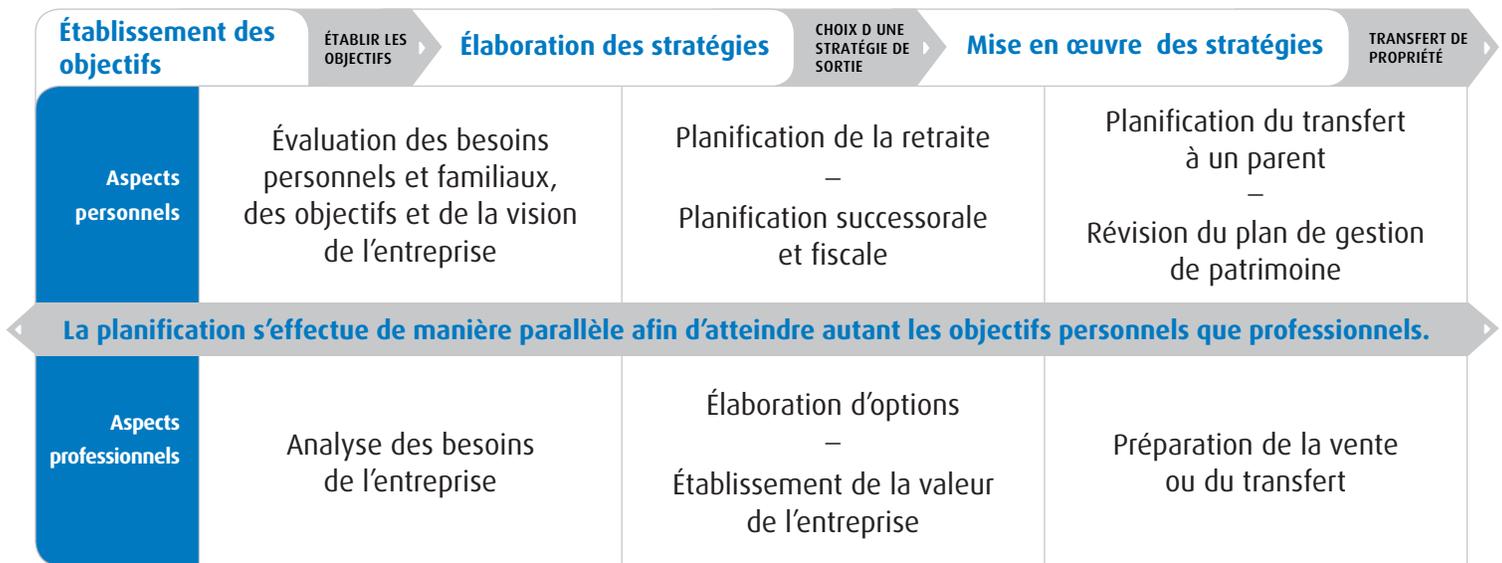
imminent, ils peuvent être amenés à réexaminer leur relation avec votre entreprise. La confidentialité est primordiale – savoir quand et comment communiquer avec les diverses parties prenantes internes et externes aura une incidence sur la transition.

Mettre en place une feuille de route de la planification de la relève

Élaborer un plan de relève et suivre une feuille de route qui couvre tous les aspects du transfert peut vous aider à éviter de commettre des erreurs courantes lors de la vente d'une entreprise. Un plan de relève indique précisément votre vision quant à la gestion de l'entreprise et à la disposition de vos actions. Vous avez consacré beaucoup de temps, d'énergie et d'argent à orchestrer l'essor de votre entreprise. Si vous envisagez de vendre votre entreprise à un tiers ou de la transférer à des membres de votre famille ou à des employés, il est capital d'établir des objectifs, de disposer d'une vision et de mettre en place un plan de relève en bonne et due forme pour que cette opération soit un succès.



Feuille de route de la planification de la relève



Lorsque vous élaborez un plan de relève, vous devez tenir compte de plusieurs étapes d'un point de vue personnel et professionnel :

1 Évaluation de la vision, des objectifs et des besoins financiers personnels et familiaux

Il est important que chaque membre de la famille fasse part de ses objectifs. Le propriétaire d'entreprise et sa famille doivent déterminer ou réévaluer l'ensemble de leurs objectifs en ce qui a trait à la retraite, au travail, à la propriété de l'entreprise, au transfert du patrimoine, etc. Établir des objectifs clairs pour chaque membre de la famille contribuera à rendre le processus décisionnel plus transparent et plus inclusif.

2 Analyse des besoins de l'entreprise

Les objectifs et la vision de l'entreprise seront indépendants de ceux de la famille. Quel est le plan de l'entreprise pour les cinq ou dix prochaines années? Comment le plan d'affaires sera-t-il mené à bien? Quels sont les obstacles auxquels l'entreprise est confrontée? Quels sont les besoins de l'entreprise en matière de leadership? Une analyse claire des besoins de l'entreprise facilitera la prise de décisions en cas de relève familiale ou de vente à un tiers.

3 Élaboration d'options

Cette étape consiste à passer en revue les ressources et les actifs actuellement disponibles ainsi que les objectifs du propriétaire, de sa famille et de l'entreprise. Des options ou des stratégies peuvent être élaborées en vue d'atteindre des objectifs au moyen des ressources disponibles. Cette étape requiert qu'une équipe de professionnels soit mise sur pied afin de répondre aux objectifs du propriétaire, de sa famille et de l'entreprise, et de collaborer pour analyser la situation et élaborer des stratégies pertinentes.

4 Établissement de la valeur de l'entreprise

L'évaluation de l'entreprise est une étape importante de la planification de la relève. La valeur déterminera le prix demandé, le plan lié à l'impôt sur le bénéfice, tout plan de réorganisation de l'entreprise ainsi que le plan successoral. Connaître la valeur et les facteurs de création de valeur vous aidera à déterminer les différentes options et à opter pour la solution appropriée.

5 Planification de la retraite

Le plan de retraite assure la segmentation appropriée de l'actif ou la disponibilité de sources de revenus à la retraite de manière à libérer les actifs de l'entreprise aux fins de la planification de la relève ou successorale.

6 Planification successorale et fiscale

La planification successorale vise généralement la réduction de l'impôt et la conversion des actifs; toutefois, elle doit se fonder sur les objectifs de la famille au chapitre du plan de transfert intergénérationnel du patrimoine.

7 Préparation de la vente ou du transfert

Une fois que la famille a décidé si elle souhaite reprendre l'entreprise ou la vendre, la préparation est essentielle pour aller de l'avant. Quelle que soit la décision, les étapes suivantes sont nécessaires : examen des systèmes d'information et de la structure de gestion, revue des états financiers, évaluation de la tenue des dossiers et analyse des opérations.

Planification du transfert à un parent

La famille doit pouvoir se reporter à des plans et à des dispositions afin de transmettre à la génération suivante votre façon de faire et votre vision à l'égard de l'entreprise. Tout commence par l'élaboration d'un énoncé de mission, la création d'un conseil de famille et d'autres éléments liés à la gouvernance.

Finalisation du plan de transfert intergénérationnel du patrimoine

Ce plan met en commun tous les différents éléments pour ce qui est de la relève familiale et de la relève d'entreprise. En passant attentivement en revue son plan de gestion de patrimoine, la famille pourra observer les résultats financiers de ses décisions et aura ainsi l'assurance d'être sur la bonne voie.

Conclusion

La vente d'une entreprise est un processus complexe et il est important d'éviter les pièges courants. Si vous envisagez de vendre ou de transférer l'entreprise que vous possédez, il est essentiel que vous établissiez des objectifs et conceviez au plus tôt un plan de sortie pour y parvenir. Il est important de consulter un conseiller professionnel bien avant de vendre ou de transférer votre entreprise. Un professionnel en services-conseils aux entreprises et en planification de la relève de BMO peut vous aider à éviter ces pièges et les autres difficultés susceptibles de survenir.



Préparation en vue de la transition

Lorsque le propriétaire d'entreprise planifie son départ, il doit s'assurer que toutes les parties prenantes sont renseignées et préparées en vue de la transition.

On compte habituellement parmi les parties prenantes les membres de la famille, l'équipe de direction, les employés actuels, les clients et les fournisseurs. Une transition harmonieuse repose sur la communication ouverte. Aborder le sujet tôt aide toutes ces personnes à se préparer au changement et leur permet de faire part de préoccupations, de gérer les risques ou de soulever des problèmes qui pourraient surgir plus tard. Outre la communication ouverte, d'autres stratégies valent la peine d'être envisagées.

Planification de la relève de la direction

Un plan de relève de la direction est le meilleur moyen de préparer l'équipe de direction et les employés actuels en vue de la transition. Ce plan vise à assurer une transmission de pouvoir et de leadership harmonieuse au sein de l'entreprise. Il garantit la stabilité et la continuité des activités, renforce la confiance des fournisseurs et des investisseurs, a un effet positif sur le moral du personnel, fidélise les meilleurs employés et augmente la valeur globale de l'entreprise.

Lorsqu'on prépare un plan de relève de la direction, il faut tenir compte de quelques éléments.

- Consignez la description de poste officielle pour chaque poste clé de l'entreprise.
- Repérez les employés de l'entreprise qui possèdent les compétences et les qualités requises pour progresser vers un poste de direction.
- Prenez en note les lacunes des leaders éventuels sur le plan des connaissances et prévoyez des moyens de les combler.
- Communiquez le plan aux personnes de l'entreprise, aux conseillers juridiques, aux comptables et aux autres conseillers professionnels.

Avec un plan, votre entreprise connaîtra une transition plus harmonieuse lorsque vous la quitterez.

Évaluation d'entreprise

Peu de propriétaires connaissent la valeur de leur entreprise. Une évaluation d'entreprise peut fournir ce renseignement important, qui peut être utilisé comme élément factuel ou indice de référence. De plus, elle peut vous permettre de planifier et de négocier la stratégie de transfert lorsque vous quittez l'entreprise. Toutefois, sachez qu'une évaluation d'entreprise comporte une part de subjectivité et que les résultats peuvent varier en fonction de l'approche adoptée.

Ententes de non-divulgaration et diligence raisonnable

Lors de la vente de l'entreprise, certains renseignements confidentiels doivent être divulgués aux acheteurs potentiels. L'information divulguée dans le cadre du processus de diligence raisonnable peut comprendre les états financiers, les secrets commerciaux et des renseignements sur les employés, les clients et les fournisseurs. Le meilleur moyen de protéger votre entreprise est de ne pas divulguer trop de renseignements trop tôt et de conclure une entente de non-divulgaration. Les ententes de non-divulgaration sont des documents juridiques qui ont pour but d'empêcher que des renseignements confidentiels soient divulgués à un tiers ou utilisés contre la partie qui les divulgue.

Si vous songez à quitter votre entreprise, communiquez ouvertement avec vos parties prenantes, élaborez une stratégie visant à vous protéger et à protéger votre entreprise et mettez sur pied une équipe qui peut vous aider. Votre conseiller aux entreprises de BMO peut vous offrir du soutien à l'égard de votre projet de transfert.

Préparer la génération suivante à reprendre l'entreprise familiale

En tant que propriétaire d'entreprise, vous avez travaillé dur pour bâtir une entreprise prospère, et vous envisagez peut-être d'en transférer la propriété et le contrôle à vos enfants au moment de votre départ à la retraite. En ayant un plan de relève en place, vous assurerez une transmission harmonieuse à la génération suivante et maintiendrez la réussite de vos activités. Le présent article traite de plusieurs éléments à garder à l'esprit lors de la planification du transfert de votre entreprise à la génération suivante.

Planifier tôt

La relève de l'entreprise n'est pas un événement ponctuel, mais un processus. Parlez-en sans tarder avec vos enfants (ou avec d'autres membres de la famille) – idéalement, au moins trois ans avant le moment de la transition. La communication est essentielle. Il est important de comprendre les différents points de vue et attentes et de faire preuve de souplesse. Le transfert de responsabilité n'en sera que plus harmonieux, et la continuité des activités de l'entreprise sera assurée.

Durant la phase initiale de planification, vous devez vous poser quelques questions :

- Qui reprendra l'entreprise? S'agira-t-il d'un ou de plusieurs de vos enfants, ou d'un autre membre de la famille?
- Qui assumera la responsabilité des décisions d'affaires? Il est important de déterminer qui prendra les décisions clés lorsque vous quitterez définitivement l'entreprise.
- Vos enfants assumeront-ils la propriété pleine ou partielle de l'entreprise? Tâchez de déterminer si vous souhaitez continuer à participer à la croissance de l'entreprise ou à en garder le contrôle en détenant des actions (s'il y a lieu), et si c'est le cas, pour combien de temps. Assurez-vous de consulter des fiscalistes et des conseillers juridiques afin de bien comprendre toutes les répercussions de ces décisions.
- Quelle incidence la transition aura-t-elle sur vos enfants qui ne prendront pas part aux activités de l'entreprise et sur la planification successorale?

- Quel est l'échéancier proposé quant au transfert des responsabilités de gestion, de la propriété et du contrôle?

Évaluer les compétences du successeur

En évaluant les compétences commerciales et opérationnelles actuelles de la personne qui reprendra votre entreprise – en fonction des exigences liées à ce rôle après la transition – vous pourrez mieux repérer les points à améliorer en prévision de la relève.

Préparer la génération suivante à reprendre votre entreprise n'est pas chose facile

Équilibrer gestion, propriété et famille

Bien que l'équipe de gestion de l'entreprise, la structure de propriété de cette dernière et la famille soient étroitement liées, il faut considérer chacun de ces éléments dans le contexte de la relève. Par exemple, un plan de relève pour l'entreprise doit inclure toutes les parties prenantes pertinentes, comme les actionnaires actuels, les successeurs et les employés clés indispensables au fonctionnement de l'entreprise, même si ces employés ne deviendront pas actionnaires une fois la transition effectuée. Vous devez aussi obtenir l'appui des employés clés afin d'éviter tout mécontentement pendant le processus de transition et d'avoir une solide équipe de soutien en place, au besoin. Du point de vue de la propriété, il faut inclure les actionnaires actuels et futurs dans ce processus. Enfin, pour



réduire le risque de conflit familial, votre plan successoral doit inclure des dispositions concernant les enfants qui ne seront pas actionnaires ou ne prendront pas part aux activités de l'entreprise à l'avenir, et ce, afin qu'ils soient traités de manière équitable. Communiquer tôt dans le processus contribuera à ce que les points de vue de chacun soient connus et compris.

Transférer le contrôle

Pendant la transition, vous pourriez connaître de nombreux changements. Gérer la dynamique familiale sera plus aisé si vous disposez d'un plan qui précise clairement les étapes clés ainsi que votre rôle et vos responsabilités et ceux de votre successeur tout au long de la période de transition. Idéalement, le transfert des tâches commence progressivement, lorsque vos enfants sont de jeunes adultes, et évolue au fil du temps jusqu'au transfert des responsabilités de gestion. Le transfert de la propriété de l'entreprise constitue l'étape finale, qui peut être considérée comme une formalité une fois que le transfert des responsabilités de gestion a été effectué.

Les propriétaires d'entreprise doivent prendre conscience qu'il pourrait leur falloir du temps pour accepter l'idée de transmettre à la génération suivante leurs responsabilités et la propriété de l'entreprise. Afin d'éviter tout conflit et de vous assurer des capacités de votre successeur, vous avez tout intérêt à déléguer progressivement vos responsabilités pour réduire les risques et favoriser la continuité des activités. Songez à planifier votre retraite en repérant de nouvelles activités, de nouveaux passe-temps ou

des œuvres philanthropiques qui pourraient rendre votre retraite gratifiante et plaisante. Vous serez ainsi plus à même de décider dans quelle mesure, le cas échéant, vous souhaitez continuer à jouer un rôle au sein de l'entreprise.

Demander conseil à des professionnels

À titre de propriétaire actuel de l'entreprise, vous devez faire connaître à la génération suivante de propriétaires ou de gestionnaires vos activités, stratégies, objectifs et valeurs familiales. Bien que cette responsabilité puisse sembler assez simple, dans les faits, le processus peut être difficile. Demander conseil à un professionnel spécialisé en transition d'entreprises familiales peut vous aider à gérer ce processus et à atteindre vos objectifs personnels et professionnels.

Conclusion

Préparer la génération suivante à reprendre votre entreprise n'est pas chose facile et amorcer le processus de planification le plus tôt possible est essentiel à une transition harmonieuse et réussie. Adressez-vous à votre professionnel en services financiers de BMO si vous souhaitez que l'on vous dirige vers un professionnel en services-conseils aux entreprises et en planification de la relève de BMO pour parler de votre plan de transition.

Que se passe-t-il si les enfants ne souhaitent pas reprendre l'entreprise familiale?

Il est courant pour les propriétaires d'une entreprise familiale qui souhaitent tirer leur révérence de passer le flambeau à la génération suivante. Cependant, de récentes constatations faites aux États-Unis par la société de services professionnels PwC montrent que transférer l'entreprise à des membres de la famille ne correspond plus à la norme. Selon un sondage mené par PwC auprès de propriétaires d'entreprise familiale souhaitant se retirer dans les cinq prochaines années, seuls 41 % d'entre eux veulent que l'entreprise reste dans la famille, 30 % désirent que la génération suivante possède l'entreprise, mais ne la gère pas et 11 % comptent chercher des acheteurs en dehors de la famille. De plus, les enfants adultes ont souvent des projets de carrière à l'extérieur de l'entreprise familiale. Tous ces facteurs contribuent à la possibilité que l'entreprise ne reste pas dans la famille.

Dans ce contexte d'évolution, il est important que les propriétaires d'entreprise familiale élaborent une stratégie de transition claire. Pour faciliter ce processus, il faut garder certains éléments à l'esprit.



Communiquer tôt

Lorsqu'il est question de planifier une stratégie de transition, il est essentiel d'en discuter le plus tôt possible. Communiquez clairement avec les membres de votre famille dès le début en vue d'aborder le sujet de l'entreprise familiale. Vous devrez peut-être amorcer la conversation avec vos enfants avant qu'ils n'entament leurs études postsecondaires. De plus, assurez-vous de faire régulièrement le point avec vos enfants pour vous informer sur l'évolution de leurs centres d'intérêt.



Avoir un plan B

Si les membres de la génération suivante ne souhaitent pas prendre la relève, songez à leur demander s'ils seraient prêts à être propriétaires de l'entreprise dans le cas où elle serait gérée par quelqu'un d'autre. Grâce à cette option, le leadership est externe et la famille reste propriétaire. Si cette option est écartée, il pourrait être préférable d'envisager un acheteur externe – bien souvent, un concurrent amical ou un employé fidèle.



Prévoir suffisamment de temps

Idéalement, prévoyez jusqu'à cinq ans pour opérer la transition. Vous aurez ainsi assez de temps pour établir et mettre en œuvre un plan de transition rigoureux. Selon le sondage mené par PwC, moins d'un quart (23 %) des propriétaires d'entreprise familiale ont actuellement un plan de relève officiel en place. Notons que près de la moitié (44 %) des propriétaires interrogés croient que la planification de la relève sera un défi majeur pour eux. S'y prendre tôt peut aider à surmonter ce défi.



Obtenir une évaluation professionnelle

L'une des premières étapes à suivre lors de l'élaboration d'une stratégie de transition est d'obtenir une évaluation professionnelle de l'entreprise, que le propriétaire décide de la vendre ou de la garder au sein de la famille. Connaître la juste valeur marchande de son entreprise permettra au propriétaire d'élaborer un plan et de négocier en vue de son départ, ainsi que de planifier sa retraite. Au chapitre de la planification successorale, la valeur de l'entreprise est un facteur important pour la répartition de l'héritage des enfants.

Si vous songez à élaborer un plan en vue de quitter votre entreprise familiale, communiquez avec votre professionnel en services financiers de BMO pour obtenir des conseils sur la transition de l'entreprise.

Transmettre une entreprise

Fred Olson est propriétaire de troisième génération d'une entreprise de fabrication. Il s'agit d'une société fermée qui se spécialise dans le moulage par injection pour le secteur de l'automobile et qui a considérablement accru ses activités depuis sa fondation par le grand-père de Fred. Ayant été témoin de la transmission de l'entreprise à son père et l'ayant reprise lui-même, Fred a toujours pensé à la relève.

Dès son plus jeune âge, il a commencé à apprendre les rouages du métier auprès de son père. Alors qu'il connaissait bien le fonctionnement de l'entreprise, Fred manquait d'assurance dans le milieu des affaires : « Je crois que je n'ai pas été en mesure d'apprendre à interagir avec les gens, à vivre des expériences et à prendre des décisions à ma façon, car mon père voulait que je travaille à ses côtés. » Fred a énormément appris de son père, mais il adopte une approche différente avec ses enfants.

« Mes enfants auront l'occasion de travailler ailleurs et d'acquérir des compétences de base qui leur permettront de devenir des propriétaires d'entreprise prospères. » Fred s'étant marié sur le tard, ses enfants sont encore jeunes. Son fils vient de terminer un programme de premier cycle et sa fille fait des études de droit. « Mon fils est trop jeune et inexpérimenté pour jouer un rôle dans l'entreprise à l'heure actuelle, et ma fille ne souhaite pas pour l'instant s'y investir de façon quotidienne. » Fred est heureux que ses enfants saisissent des occasions qu'il n'a pas eues, mais il espère quand même qu'ils prendront activement part aux activités de l'entreprise familiale un jour ou l'autre.

De nombreux propriétaires d'entreprise ont des enfants qui ne sont pas encore prêts à prendre les rênes. Toutefois, comme il n'est pas certain que l'un de ses enfants reprendra l'entreprise familiale, Fred doit faire preuve de souplesse quant à sa stratégie de sortie.

En l'absence de successeur clairement désigné alors qu'il se rapproche de la retraite, Fred a mis au point une solution provisoire. Collaborant étroitement avec des conseillers en planification de la relève, Fred cherche à pourvoir des postes de direction temporaires pour s'assurer que son entreprise est bien gérée à tous les niveaux. « C'est assurément l'un des avantages de travailler avec des professionnels – ils peuvent soulever des problèmes potentiels et présenter des solutions que je n'aurais peut-être jamais envisagées. »

Pendant cette étape, un chef de la direction par intérim doit être nommé et Fred doit songer à créer un plan d'urgence au cas où il décéderait ou contracterait une maladie grave.

Au cours des cinq dernières années, Fred a tenu des réunions de famille afin de renseigner ses enfants au sujet de l'entreprise et de discuter ouvertement des risques éventuels et des mesures d'atténuation possibles. Au fil de ces réunions, la famille a élaboré une convention d'actionnaires, une politique d'emploi et un énoncé de mission : « Il est important pour nous de mettre en place des mécanismes de résolution des conflits sur lesquels tout le monde peut s'entendre. »

Lorsque Fred envisagera des stratégies de résolution de conflits, il serait intéressant d'établir un plan de perfectionnement du successeur dans l'éventualité où l'un de ses enfants ou les deux souhaitent jouer un rôle actif dans l'entreprise.

Fred a confiance en l'avenir de son entreprise : « Je crois qu'il est fort probable que l'un de mes enfants ou les deux joueront un rôle important dans la gestion de l'entreprise; et, qui sait, ils la transmettront peut-être un jour à leurs enfants. »

Source

Ce témoignage de client est un résumé tiré du livre de Sarah Kruger et de Sean Foran, *Succession Stories from the Front Line* (BMO Banque de Montréal, 2008), 3-12.

Mot de la fin

BMO Gestion de patrimoine offre des services primés pour aider ses clients à établir un plan de gestion de patrimoine personnalisé en fonction de leur mode de vie, de leur entreprise et de leurs objectifs. Nos stratégies évoluent en fonction de la situation de nos clients; de cette façon, nous pouvons les aider à combler leurs besoins actuels et futurs en matière de gestion de patrimoine. Nos conseillers s'emploient à comprendre leurs besoins et à leur recommander une solution de gestion de patrimoine globale qui couvre leur situation financière, leurs objectifs personnels et familiaux, et l'étape de la vie où ils en sont.

Les clients que nous aidons

Nous servons une vaste clientèle, notamment des clients à valeur nette très élevée et des clients institutionnels, allant des particuliers et des familles aux propriétaires d'entreprise, en passant par les entrepreneurs, les professionnels, les dirigeants, les sociétés et les institutions. Nous exerçons nos activités au Canada et aux États-Unis, ainsi que dans des marchés mondiaux ciblés tels que l'Asie et l'Europe.

Nous pouvons faire en sorte que le plan de gestion de patrimoine du propriétaire d'entreprise soit distinct de celui de son organisation, ce qui lui permet de se concentrer sur la croissance de ses activités. Nous sommes également en mesure de le conseiller sur la planification de la relève lorsqu'il est prêt à passer à un nouveau chapitre de sa vie.

Nous sommes conscients des défis uniques auxquels font face les professionnels et les dirigeants : ils vont de la concentration de placements en actions aux options sur actions, en passant par les actions assujetties à des restrictions et les besoins spéciaux en matière d'emprunt. Nous cherchons à simplifier les complexités associées au patrimoine et à contribuer à la conception d'une stratégie de gestion de patrimoine exhaustive.

Notre approche en matière de gestion de patrimoine consiste à aider le client à planifier, à faire croître, à protéger et à transmettre son patrimoine. Nous faisons équipe avec lui pour concevoir des solutions adaptées à ses besoins.



Plan

Un plan de gestion de patrimoine solide est essentiel pour atteindre ses objectifs de gestion de patrimoine actuels et assurer son avenir financier et celui de sa famille.



Croissance

Bien que personne ne puisse prédire l'avenir avec précision, nos professionnels en gestion de patrimoine travailleront avec le client pour l'aider à accroître son patrimoine. À noter qu'il peut également élaborer ses propres solutions à l'aide de nos services de placements autogérés.



Protection

Le juste équilibre entre le risque et le rendement est l'un des principaux avantages qu'offre le recours à des services professionnels de gestion de patrimoine; c'est une façon de protéger son portefeuille contre les fluctuations du marché.



Transition

Nous travaillerons avec le client et sa famille à la mise en place de stratégies qui visent à les préparer aux changements de la vie et à faire en sorte que les transitions imprévues soient aussi harmonieuses que possible.

Publications de BMO Gestion de patrimoine

BMO Gestion de patrimoine publie différents articles sur les finances, la retraite, la fiscalité et la succession qui fournissent des idées et des stratégies sur la planification de patrimoine. Adressez-vous à votre professionnel en services financiers de BMO pour en savoir plus sur les autres publications de BMO Gestion de patrimoine qui peuvent vous aider à prendre des décisions éclairées pour un avenir financier radieux.

Cette publication de BMO Gestion de patrimoine est présentée à titre informatif seulement; elle n'est pas conçue et ne doit pas être considérée comme une source de conseils professionnels. Son contenu provient de sources considérées comme fiables au moment de sa publication, mais BMO Gestion de patrimoine ne peut en garantir ni l'exactitude ni l'exhaustivité. Pour obtenir des conseils professionnels concernant votre situation personnelle ou financière, adressez-vous à votre représentant BMO. Les commentaires émis dans cette publication n'ont pas pour but de constituer une analyse définitive des conditions d'application de l'impôt ni des lois sur les fiducies et les successions. Ce sont des commentaires de nature générale, et nous recommandons au lecteur d'obtenir des conseils professionnels sur la situation fiscale qui lui est propre.

BMO Gestion de patrimoine est le nom sous lequel la Banque de Montréal et certaines de ses sociétés affiliées offrent des produits et des services de gestion de patrimoine. Les produits et les services ne sont pas tous offerts par toutes les entités juridiques au sein de BMO Gestion de patrimoine.

BMO Banque privée fait partie de BMO Gestion de patrimoine. Les services bancaires sont offerts par l'entremise de la Banque de Montréal. Les services de gestion de placements sont offerts par BMO Gestion privée de placements inc., une filiale indirecte de la Banque de Montréal. Les services de planification et de garde de valeurs ainsi que les services successoraux et fiduciaires sont offerts par la Société de fiducie BMO, filiale en propriété exclusive de la Banque de Montréal.

BMO Nesbitt Burns Inc. offre une gamme complète de services de placement, et est une filiale en propriété exclusive de la Banque de Montréal. Si vous êtes déjà un client de BMO Nesbitt Burns Inc., veuillez communiquer avec votre conseiller en placement pour obtenir plus de précisions. Tous les conseils et produits d'assurance sont offerts par des agents d'assurance vie autorisés et, au Québec, par des conseillers en sécurité financière par l'intermédiaire de BMO Nesbitt Burns Services financiers Inc.

^{MD} « BMO (le médaillon contenant le M souligné) » est une marque de commerce déposée de la Banque de Montréal, utilisée sous licence.

Tous droits réservés. La reproduction du document, sous quelque forme que ce soit, ou son utilisation à titre de référence dans toute autre publication, est interdite sans l'autorisation écrite expresse de BMO Gestion de patrimoine.

Info-Patrimoine de BMO

Volume 1, numéro 2 | Édition canadienne

Publié par BMO Gestion de patrimoine

Vous avez des questions ou des commentaires?

Envoyez-les par courriel à

wealth.planning@bmo.com

Page Archives – Info-Patrimoine :

bmo.com/institutinfopatrimoine

