

# Maximiser la valeur et atteindre l'harmonie familiale dans le cadre d'une transition d'entreprise

Avril 2021

La réalisation d'une transition d'entreprise constitue un processus complexe. C'est beaucoup plus qu'une transaction financière, et cela peut avoir des répercussions, tant sur le plan personnel que familial. Sans un examen attentif, une planification adéquate et la participation active de la famille et de conseillers externes, ce processus pourrait s'avérer perturbateur, exigeant et accablant.

Le présent article décrit les facteurs que tous les propriétaires doivent prendre en considération s'ils prévoient un jour transférer leur entreprise, que ce soit de façon planifiée ou involontaire.

## Commencez tôt

Le transfert d'une entreprise n'est pas un événement, mais un processus. Trop souvent, les propriétaires d'entreprise décident qu'ils aimeraient transférer leur entreprise par l'intermédiaire d'une vente ou d'un transfert générationnel, sans grande réflexion ni planification adéquate. Comme il y a beaucoup de travail à faire avant la date de transition finale, vous devriez commencer à planifier tôt. Définissez clairement vos objectifs, vos priorités, et vos échéanciers. Ceux-ci changeront au fil du temps, mais il est important de les définir bien à l'avance.

Il se peut que vous ne soyez pas toujours dans une position où vous avez le temps de transférer votre entreprise selon vos conditions (p. ex., en raison d'un décès soudain, d'une invalidité ou d'un autre problème de santé); vous serez mieux servi en mettant de l'ordre dans vos affaires maintenant afin de réduire les risques pour l'entreprise, assurant ainsi la continuité des activités et maintenant vos options de sortie ouvertes.

## Planification personnelle et relative à l'entreprise

Commencez par tenir compte de vos objectifs personnels, en conjonction avec ceux de l'entreprise. Ensuite, jetez un regard objectif sur votre entreprise et soyez ouvert à recevoir la rétroaction d'un expert. À quelle étape du cycle de vie l'entreprise

se trouve-t-elle (c.-à-d. démarrage, croissance, maturité, déclin ou renaissance, etc.)? Le cycle de vie de votre entreprise et votre cycle de vie personnel pourraient ne pas être synchronisés au moment où vous envisagez de prendre votre retraite.

À ce stade-ci de la planification, il est préférable que votre conjoint (le cas échéant) participe à la discussion concernant les éléments à prendre en compte suivants :

- Quels sont vos objectifs dans la vie, en dehors de l'entreprise (tant sur le plan financier que non financier)?
- Que ferez-vous après la transition? De nombreux propriétaires d'entreprise n'ont pas suffisamment réfléchi à cette question et ne sont donc pas préparés au moment de la transition. Posez-vous les questions suivantes :
  - Souhaitez-vous demeurer impliqué au sein de l'entreprise dans une certaine mesure ou la quitter?
  - À quoi ressemble votre retraite et comment vous sentez-vous face à cette perspective?
  - Qu'est-ce qui est important pour vous dans la retraite?
  - Si une retraite conventionnelle ne vous convient pas, que pourriez-vous faire d'autre qui ne requiert pas autant de temps ou qui présente moins de stress ou de risque?
- Votre patrimoine sera-t-il suffisant pour que vous preniez votre retraite, compte tenu de votre épargne actuelle et de la valeur de votre entreprise? La section *Entrenez un processus de planification de patrimoine personnel* ci-dessous fournit davantage de renseignements sur ce sujet.

- À quoi ressemble votre plan idéal de transition d'entreprise? Quelles sont les lacunes actuelles en ce qui a trait à ce plan de transition idéal?
  - Si quelque chose vous arrivait demain, que souhaiteriez-vous pour l'entreprise? Vos volontés sont-elles consignées de façon précise dans votre testament, votre convention d'actionnaires (s'il y a lieu) et d'autres documents juridiques? Pour en savoir plus, veuillez vous adresser à votre professionnel en services financiers de BMO pour obtenir notre publication intitulée *La convention entre actionnaires – Un important outil de planification de la relève pour les entreprises*.
  - Tenez compte des facteurs qui suivent :
    - Existe-t-il d'autres obligations contractuelles qui ont une incidence sur vos droits, vos obligations et votre plan idéal? Tous ces éléments doivent fonctionner ensemble.
    - Votre testament contient-il des dispositions adéquates pour la surveillance de votre entreprise, de la gestion courante à l'orientation stratégique et à la prise de décisions?
    - Qui aura le contrôle légal ou le contrôle des voix de votre entreprise? Comment les autres parties prenantes réagiront-elles à cette situation (employés, famille, prêteurs, etc.)?
    - Avez-vous fait part de vos volontés à vos successeurs ou à vos héritiers? Qu'en est-il des autres membres de votre famille qui pourraient être touchés directement ou indirectement?
    - Si vous voulez que vos successeurs ou vos héritiers continuent à diriger l'entreprise, réfléchissez à ce qui suit :
      - Quels sont les conseillers et les employés sur lesquels ils devraient compter et en qui ils peuvent avoir confiance pour les aider à diriger l'entreprise?
      - Quelles mesures doivent être prises immédiatement (premier mois) et à court terme (six mois) pour assurer la continuité des activités?
      - Comment vos successeurs et les leaders de l'entreprise coexisteront-ils? Y a-t-il une harmonisation de la vision?
    - Si vous voulez que vos successeurs ou vos héritiers vendent l'entreprise, réfléchissez à ce qui suit :
      - Cette information a-t-elle été communiquée de façon détaillée?
      - Avec qui voulez-vous qu'ils travaillent pour les aider à vendre l'entreprise?
      - Décrivez ce à quoi devrait ressembler le processus et organisez une rencontre avec ces personnes clés pour avoir une discussion en groupe. Il s'agit d'une bonne planification d'urgence.
  - Envisagez de créer un plan d'affaires et modifiez-le, au besoin.
    - Quelles sont les perspectives de croissance de l'entreprise et quelles mesures concrètes peuvent être prises pour commencer à saisir les occasions de croissance? Pour de plus amples renseignements à ce sujet, demandez à votre professionnel en services financiers BMO de vous remettre un exemplaire de notre publication *L'importance du plan d'affaires*.
  - La confidentialité est un facteur clé dans l'ensemble du processus. Vous devez divulguer vos plans au bon moment, et seulement aux personnes en qui vous avez confiance et à celles qui ont besoin de les connaître.
- Au fil du temps, le fait de posséder une entreprise devient partie intégrante de votre identité. Par conséquent, le transfert de l'entreprise peut constituer une perte personnelle importante empreinte d'émotions profondes. Ne sous-estimez pas l'aspect émotif et tenez-en soigneusement compte dans votre planification.
- ### Entrenez un processus de planification de patrimoine personnel
- Chaque personne, couple ou famille devrait réaliser un processus de planification de patrimoine afin de comprendre sa santé financière à long terme et la façon dont les décisions prises aujourd'hui peuvent avoir une incidence sur son avenir. Souvent, au cours du processus, les propriétaires d'entreprise posent des questions comme « Est-ce que j'aurai assez d'argent pour prendre ma retraite? » ou « Est-ce que le produit d'une transaction me permettra de maintenir mon mode de vie actuel tout au long de ma retraite? ».
- La planification de patrimoine revêt une importance capitale pour vous permettre de décider quand et comment transférer votre entreprise. Pour que le plan soit réaliste, il doit comprendre le plus de renseignements possible, et il doit être revu tous les trois à cinq ans, ou en fonction de tout changement important apporté aux hypothèses ou aux événements marquants. Voici quelques éléments à prendre en considération dans votre plan de gestion de patrimoine :
- les éléments d'actif et de passif personnels et professionnels;
  - les besoins liés à la retraite à combler à partir de l'entreprise;
    - de quelle somme provenant de l'entreprise avez-vous besoin pour soutenir votre mode de vie?
    - comment accédez-vous aux fonds de manière avantageuse sur le plan fiscal?

- si le transfert de l'entreprise s'effectue sur une certaine période, l'entreprise peut-elle à la fois soutenir les paiements relatifs à la transition et les besoins du nouveau propriétaire? (des intérêts conflictuels existants ou nouveaux peuvent surgir pendant une transition);
- les considérations relatives à l'impôt successoral et les stratégies de réduction de l'impôt;
- les objectifs philanthropiques.

Une fois le plan de gestion de patrimoine terminé, demandez-vous s'il atteint les objectifs que vous souhaitez pour vous et votre famille. Si ce n'est pas le cas, peut-être vos objectifs et vos attentes doivent-ils être ajustés, ou bien peut-être y a-t-il des mesures que vous pouvez prendre pour faire croître les activités de l'entreprise et combler l'écart. Cela doit être pris en compte et évalué par rapport à tous les risques liés à l'entreprise.

### Obtenez une évaluation de l'entreprise

Il est important de comprendre la valeur de votre entreprise, les risques inhérents à celle-ci et les facteurs d'évaluation afin de pouvoir vous ajuster en conséquence. La valeur d'une entreprise est directement liée au risque commercial. Par conséquent, une évaluation doit faire état des facteurs positifs et négatifs qui existent à la date de l'évaluation et qui auraient une incidence sur le degré de risque associé à la capacité d'une entreprise de continuer à atteindre le niveau estimé du résultat avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) représentatif. Pour en savoir plus, veuillez vous adresser à votre professionnel en services financiers de BMO pour obtenir un exemplaire de nos publications *Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements normalisé ou non* et *Aperçu de l'évaluation d'entreprises*.

Dans un scénario de vente, vous pouvez envisager de recourir aux services d'un conseiller qui a de l'expérience dans la vente d'entreprises privées et qui a fait ses preuves dans la vente d'entreprises de votre secteur d'activité. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, demandez à votre professionnel en services financiers BMO de vous remettre un exemplaire de notre publication *Facteurs à prendre en considération avant de céder votre entreprise*. Demandez aux conseillers, dans le cadre de leur prospection, d'examiner votre entreprise d'un œil critique en adoptant le point de vue d'un acheteur et d'évaluer les risques qui existent au sein de l'entreprise et qui pourraient empêcher une vente ou réduire votre prix de vente. Enfin, il est recommandé d'effectuer l'évaluation de l'entreprise ou l'analyse de prix parallèlement à la planification de patrimoine, afin d'inclure une valeur d'entreprise précise dans le plan de gestion de patrimoine.

### Planification fiscale efficace

Le produit après impôt est plus important que le prix de transaction total. Avant d'effectuer la transition, il est important de vous assurer que votre entreprise a la structure optimale pour permettre son transfert de manière avantageuse sur le plan fiscal. En règle générale, il faut commencer à examiner la structure de votre entreprise au moins deux ans avant une vente ou une transition. Au moment de la vente, envisagez d'interroger des fiscalistes pour effectuer le travail lié à votre transaction de vente. Différents spécialistes peuvent découvrir différentes occasions de structuration permettant de réduire le taux d'imposition global de votre vente.

### Planification successorale et gouvernance d'entreprise

Les plans successoraux et la gouvernance d'entreprise sont souvent négligés dans la planification de la transition. Passez en revue vos testaments, votre convention d'actionnaires et vos autres documents juridiques bien avant une transition. Voici des points importants à considérer :

- Que se passera-t-il si vous décédez avant ou pendant la transition? Qui aura le pouvoir de continuer à exploiter l'entreprise pendant l'administration de la succession? De quelle façon l'entreprise sera-t-elle transférée au bénéficiaire ou à l'acheteur potentiel?
- Quelle est la structure organisationnelle et actionnariale de votre entreprise, et peut-elle être facilement transférée à un acheteur ou à un bénéficiaire? Les statuts, règlements ou conventions d'actionnaires ont-ils une incidence sur vous ou sur les droits et obligations de votre succession concernant l'exploitation de l'entreprise ou le transfert de sa propriété?

Pour en savoir plus, veuillez vous adresser à votre professionnel en services financiers de BMO pour obtenir un exemplaire de nos publications *Un testament efficace et La convention entre actionnaires – Un important outil de planification de la relève pour les entreprises*.

### Organisez des réunions de famille

Pour ceux qui envisagent une transition d'entreprise, en particulier dans le cas d'un transfert à la génération suivante, envisagez d'investir du capital dans l'embauche d'un animateur professionnel pour animer les réunions de famille et renseigner les membres de la famille, dans le but d'accroître la cohésion et l'harmonie familiales.

Voici des points importants à considérer :

- Faites participer les membres de votre famille à la planification, c'est-à-dire votre conjoint et vos enfants, qu'ils travaillent ou non dans l'entreprise, et d'autres membres de votre famille, s'il y a lieu. Parlez-leur de votre plan de transition et de la situation dans laquelle vous vous voyez à la fin du parcours. Précisez les mesures à prendre maintenant et dans l'avenir.
  - Lancez le sujet pour en discuter et connaître l'avis des membres de votre famille. Vos objectifs, votre vision et vos plans correspondent-ils aux leurs?
  - Pour la plupart des familles, comme l'objectif visé est l'harmonie, les points de vue, les intérêts et les attentes des membres de la famille sont des éléments importants à prendre en considération. Il ne faut pas faire de suppositions sur ce qui est important pour chacun des membres et sur ce qu'ils pensent de certains sujets ou problèmes.
  - Songez à utiliser les notions de voix et de vote. Prenez le temps de comprendre le point de vue de chacun, tout en gardant en tête et en précisant bien que ce sont les actionnaires qui ont le pouvoir décisionnel définitif. Le fait de donner aux gens la chance d'être entendus et compris contribuera grandement à l'harmonie familiale, quelle que soit la décision prise.
- L'objectif est de faire en sorte que les membres de la famille s'entendent sur l'orientation future de la famille et de l'entreprise :
  - Quelles valeurs voulez-vous préserver pour la famille et l'entreprise?
  - Votre entreprise définit-elle votre famille, ou est-elle un moyen d'accroître le patrimoine familial?
  - Quel but votre entreprise et votre patrimoine familial servent-ils? Quelle est la raison d'être de l'entreprise au-delà des gains monétaires? Que voulez-vous que votre patrimoine permette de réaliser, pour vous et pour les générations futures?
  - Officialisez un énoncé de mission qui donne le ton à la façon dont l'entreprise fonctionne afin de créer de la valeur.
  - Établissez une vision familiale et une vision d'affaires pour créer un portrait commun et unifié des valeurs familiales et du patrimoine, et favoriser la réussite de l'entreprise.
  - Dans quelles circonstances l'entreprise devrait-elle être vendue? Comment la famille s'assure-t-elle que l'entreprise demeure pertinente et qu'elle demeure en contrôle lors de changements perturbateurs? À quelle fréquence cela doit-il être réévalué par la famille (chaque trimestre, chaque année, etc.)?

- Quels sont les objectifs à court terme de la famille et comment appuient-ils la mission et la vision de l'entreprise?

Au sein des familles et d'une entreprise, les conflits et les points de vue divergents sont une chose saine, mais des mécanismes doivent être en place pour favoriser les discussions productives et résoudre les conflits. Le fait d'éviter de telles conversations peut donner lieu à des malentendus et à des problèmes de communication, ce qui empêche que des problèmes soient mis au jour et entendus, qu'ils fassent l'objet de discussions et soient résolus. Les perturbations dans les communications ou le manque de communication au sein de la famille peuvent également créer des problèmes pour l'entreprise et l'empêcher d'évoluer ou de s'adapter aux changements ou aux éléments perturbateurs du secteur.

### Rédigez un plan de transition

À ce stade-ci, vous avez un plan et les membres clés de votre famille et les autres parties prenantes sont au courant de ce plan et l'appuient. Il est important d'élaborer un plan de transition écrit et sur mesure, sous forme d'ébauche. N'oubliez pas que les détails et les objectifs peuvent changer au fil du temps. Parmi les meilleures pratiques, on retrouve les suivantes :

- mettez toutes les idées que vous avez en tête sur papier;
- intégrez les éléments convenus avec les membres de votre famille dans un seul document;
- décrivez les étapes clés et les échéanciers connexes;
- remettez une ébauche du plan aux membres de votre famille qui participent à la planification et à vos conseillers de confiance qui joueront un rôle clé pour vous aider à le mettre en œuvre. Demandez-leur leurs commentaires, et si des changements devraient être apportés;
- assurez-vous qu'ils respectent la confidentialité du document et qu'ils le gardent en sécurité (mot de passe protégé s'il s'agit d'un document électronique, ou conservé dans un endroit sûr s'il s'agit d'une copie papier).

### Améliorez les renseignements financiers

Il est essentiel que les propriétaires d'entreprise et leurs parties prenantes disposent de renseignements financiers complets et opportuns. C'est particulièrement important si vous vendez votre entreprise, car les acheteurs évaluent l'occasion d'acquisition par rapport aux risques actuels et futurs. La présentation de votre entreprise aux acheteurs sous le meilleur jour possible, grâce à la divulgation de renseignements et à la diligence raisonnable, est d'une importance capitale. Voici de meilleures pratiques à prendre en compte :

- Quelles sont les mesures clés permettant de comprendre la santé financière et commerciale de votre entreprise? Les propriétaires d'entreprise les plus avisés affirment avoir une page de renseignements qu'ils passent en revue pour évaluer la santé de l'entreprise. Quelles sont les mesures clés de votre entreprise?
- Envisagez de préparer un budget annuel et de mettre à jour les prévisions. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, demandez à votre professionnel en services financiers BMO de vous remettre notre publication *Suivi de la santé financière de votre entreprise*.
- Assurez-vous que les renseignements sont facilement accessibles.
- Comme indiqué précédemment, envisagez de créer un plan d'affaires et modifiez-le, au besoin.
- Si vous vendez votre entreprise, envisagez de passer à un niveau d'assurance correspondant à l'examen ou à l'audit des états financiers annuels de votre entreprise au moins deux ans avant la vente; cela permettra de rassurer davantage les acheteurs potentiels étant donné qu'un comptable indépendant aura effectué l'analyse et le travail relatifs aux états financiers.

## Assurez-vous de la préparation des membres de votre famille et de la gérance du patrimoine

Une vente d'entreprise entraînera un changement important de la valeur nette de votre famille, et son incidence doit être prise en compte et adéquatement préparée afin de veiller à ce que les membres de votre famille prennent bien soin du patrimoine pour les générations futures.

Vos enfants sont-ils bien préparés à gérer les aspects financiers et psychologiques d'un patrimoine important? Peu importe dans combien de temps ils hériteront de la succession (si cela fait partie de votre plan), le fait d'avoir connaissance de cet argent et de s'attendre à recevoir ce patrimoine peut avoir une incidence sur la vie de vos enfants et les décisions qu'ils prennent aujourd'hui.

Tout comme vous investissez dans l'entreprise depuis des années, il est essentiel que vous compreniez le processus de transition du patrimoine et que vous investissiez du temps, de l'énergie et possiblement du capital dans la planification familiale.

## Demandez conseil à un professionnel

Un spécialiste, Services-conseils aux entreprises et planification de transition de BMO peut être une ressource de confiance pour vous aider à gérer le processus complexe de transition d'entreprise.

**Pour en savoir plus, adressez-vous à votre professionnel en services financiers de BMO.**



Cette publication de BMO Gestion privée est présentée à titre informatif seulement; elle n'est pas conçue ni ne doit être considérée comme une source de conseils professionnels. Son contenu provient de sources considérées comme fiables au moment de sa publication, mais BMO Gestion privée 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 de 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 privée est un nom de marque du groupe d'exploitation qui comprend la Banque de Montréal et certaines de ses sociétés affiliées offrent des produits et des services de gestion privée. Les produits et les services ne sont pas tous offerts par toutes les entités juridiques au sein de BMO Gestion privée. Les services bancaires sont offerts par l'entremise de la Banque de Montréal. Les services de gestion de placements, de planification de patrimoine, de planification fiscale et de planification philanthropique sont offerts par BMO Nesbitt Burns Inc. et BMO Gestion privée de placements inc. Si vous êtes déjà un client de BMO Nesbitt Burns Inc., veuillez communiquer avec votre conseiller en placement pour obtenir plus de précisions. Les services de garde de valeurs ainsi que les services successoraux et fiduciaires sont offerts par la Société de fiducie BMO. Les entités juridiques de BMO Gestion privée n'offrent pas de conseils fiscaux. La Société de fiducie BMO et BMO Banque de Montréal sont membres de la Société d'assurance-dépôts du Canada.

MD Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal, utilisée sous licence.

Tous droits réservés. La reproduction de ce 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 privée.