

Toujours être prêt à quitter l'entreprise

Octobre 2022

Vous préparer à quitter votre entreprise s'apparente à vous préparer à vendre votre maison. Votre maison est plus qu'un toit au-dessus de la tête des membres de votre famille; c'est votre foyer, et elle fait partie de votre identité. Construire ou acheter une maison est un investissement dans l'avenir de votre famille. Chaque année, vous investissez du temps et de l'argent pour maintenir ou augmenter la valeur de votre maison au moyen d'un entretien général, de réparations, d'améliorations ou d'ajouts. Il en va de même pour votre entreprise, que vous l'ayez bâtie en partant de zéro ou que vous l'ayez achetée en guise de placement pour votre famille. Elle nécessite un entretien annuel et des investissements visant à maintenir ou à faire croître sa valeur.

Pour travailler sur votre entreprise, vous devez comprendre la façon dont elle est évaluée et déterminer les facteurs de valeur, ainsi que les risques inhérents. Chaque propriétaire d'entreprise devra transférer son entreprise à un moment donné, il est donc prudent de travailler continuellement sur l'entreprise de manière proactive et ciblée dans une optique de continuité et de maximisation de la valeur. Le présent article explique la planification de sortie et les trois éléments importants à prendre en considération pour élaborer un plan de sortie bien pensé. Il comprend également une liste de vérification pour la planification de sortie d'entreprise.

La planification de sortie est une bonne stratégie d'affaires

Quel que soit le délai de transition, il est logique sur le plan des affaires de toujours être préparé à quitter l'entreprise. Le fait d'être « prêt à quitter l'entreprise » atténue les risques sur les plans professionnel et personnel et permet également de s'assurer que l'entreprise se trouve dans la meilleure position possible en cas de transition à un moment inattendu. Il est possible que cette situation soit attribuable à des événements personnels imprévus, à des facteurs de risque liés à l'entreprise et au marché ou à une occasion opportune de vendre l'entreprise.

La planification de sortie comprend l'atténuation des risques, la planification de la continuité à l'échelle de l'entreprise, l'accent sur la croissance et la recherche de la perfection (impossible à atteindre) en raison de l'évolution constante du marché et des objectifs. Être toujours prêt à quitter l'entreprise vous permet de soupeser diverses options de conservation ou de vente et de modifier vos plans d'urgence, au besoin.

Un plan de transition, conjointement avec des documents juridiques comme les testaments et les conventions unanimes des actionnaires, décrit tous les éléments liés à l'entreprise, personnels, financiers, fiscaux, successoraux et juridiques qui entrent en jeu dans le transfert d'une entreprise privée. Il comprend les mesures d'urgence en cas de maladie, d'épuisement professionnel, d'invalidité, de divorce, de détresse, de désaccords et de décès.

Du point de vue des affaires, par où devez-vous commencer? Passez en revue, évaluez et améliorez vos comptes de capital en tenant compte des éléments suivants :

Capital structurel – Avez-vous défini des processus et des politiques, ainsi que des plans d'affaires et des plans stratégiques? Qu'en est-il de la technologie, des systèmes et de la propriété intellectuelle?

Capital humain – Avez-vous repéré les employés de catégorie A, B et C et établi un ordre de priorité à leur égard au moyen d'évaluations des talents et des groupes de compétences? Avez-vous des employés clés qui possèdent des connaissances et de l'expérience dans votre entreprise? Si oui, sont-ils mobilisés et rémunérés adéquatement, de manière à ce que vous puissiez conserver leur expertise?

Capital lié à la clientèle – Quel est votre risque de concentration de la clientèle du point de vue des revenus? Qui gère les relations avec les clients importants? Est-ce seulement le propriétaire ou d'autres personnes peuvent-elles intervenir, au besoin?

Capital social – Quelles est votre marque et votre culture, tant à l'interne qu'à l'externe?

Manque d'efforts déployés à l'égard des plans de sortie

Les recherches montrent qu'il est habituellement considéré comme important pour les propriétaires d'entreprise d'avoir un plan de transition, mais la majorité d'entre eux n'ont pas suivi de processus de planification officiel et n'ont pas rédigé de plan. Voici quelques raisons pouvant expliquer ce fait :

- Ils ne savent pas par où commencer;
- Ils ont l'impression de ne pas avoir le temps de s'y consacrer;
- Ils ont des points plus urgents à traiter ou remettent cette tâche à plus tard;
- Ils ne veulent pas quitter l'entreprise et ne souhaitent donc pas réfléchir à un plan ni faire le travail préparatoire;
- Ils font face à la peur de l'inconnu (retraite ou décès).

Avantages de la planification de sortie

- Tenez compte des avantages de la planification de sortie :
- Réduction du risque d'entreprise – Les risques d'entreprise courants comprennent les suivants : dépendance excessive à l'égard des rôles des propriétaires, processus non documentés, politiques et procédures non documentées, concentration de la clientèle, concentration des

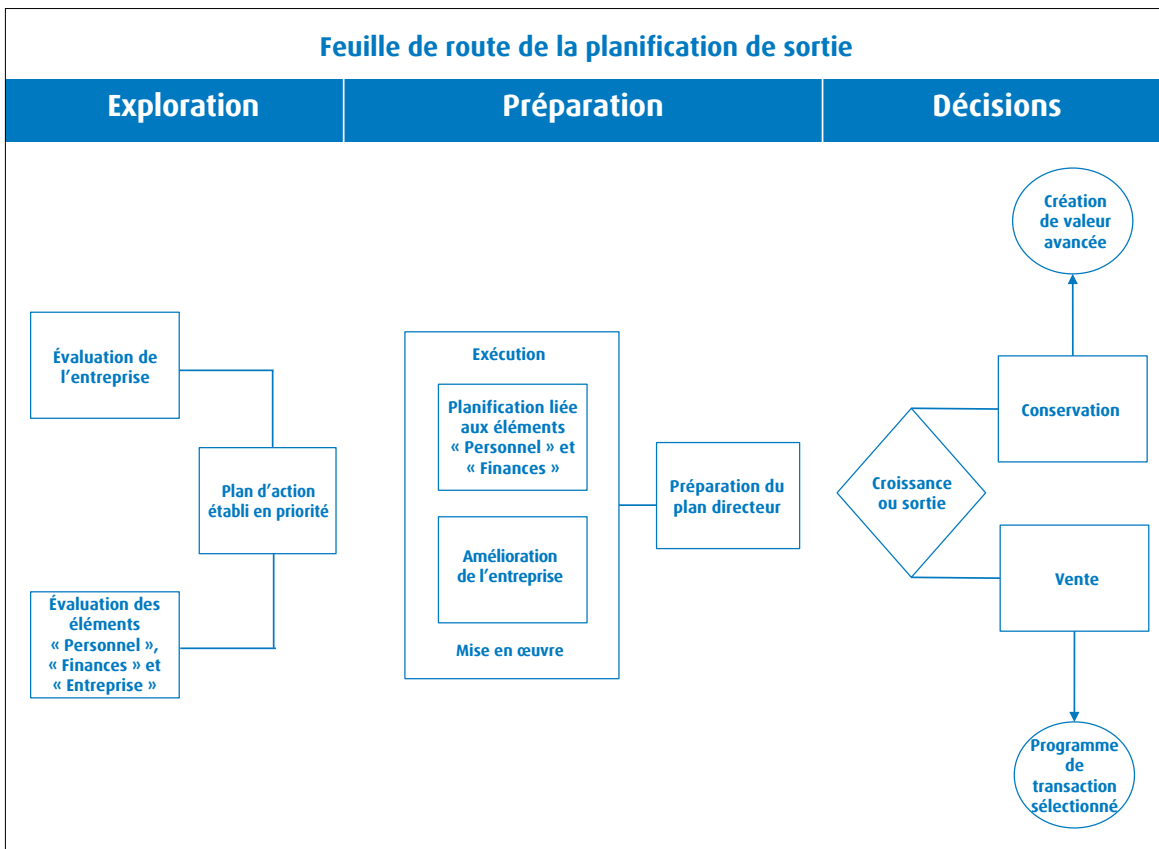
fournisseurs, contrats juridiques, départs d'employés clés, changements technologiques ou sous-investissements, principaux changements dans le secteur et absence de plan d'urgence écrit.

- Création d'une entreprise plus vendable – Lorsque les risques d'entreprise sont réduits, l'entreprise peut devenir plus vendable et avoir plus de valeur.
- Amélioration de la culture et du moral des employés – Il s'agit de mobiliser la direction et les employés en mettant l'accent sur les initiatives stratégiques.
- Protection de la valeur de l'entreprise et, au bout du compte, de la valeur nette de la famille.
- Réduction au minimum de l'impôt et clarification de la planification successorale.

La planification de sortie comporte trois éléments

Voyez la planification de sortie comme un tabouret à trois pieds :

- 1. Entreprise** – Maximiser la valeur transférable
- 2. Finances** – S'assurer que le propriétaire est préparé sur le plan financier
- 3. Personnel** – S'assurer que le propriétaire a un plan pour la suite



La planification et l'exécution de ces trois éléments peuvent mener à des décisions éclairées et à de meilleurs résultats.

1. Entreprise – Maximiser la valeur transférable

- **Embauchez un expert en évaluation d'entreprise (EEE)** pour établir un rapport d'évaluation d'entreprise officiel afin de comprendre la façon dont votre entreprise est évaluée et ce qu'elle vaut actuellement, et de repérer les facteurs de risque qui peuvent être atténués.
- **Passez en revue la structure de propriété de l'entreprise** aux fins de transition et d'efficacité fiscale en fonction de vos objectifs.
- **Repérez les membres de la direction et les employés clés** qui formeront une équipe d'amélioration de l'entreprise.
- **Faites un remue-méninges sur les secteurs essentiels de l'organisation qui nécessitent une réduction des risques** (temps total estimé : de 6 à 12 mois) :
 - La réduction des risques est une phase ponctuelle qui consiste à élaborer des processus et des procédures pour atteindre les objectifs. Cette phase renforce l'unité de l'équipe et jette les bases de la réussite au moment de passer à la détermination et à l'exécution des objectifs stratégiques.
 - Veuillez noter que le moral de l'équipe pourrait être au plus bas pendant cette phase en raison de responsabilités supplémentaires et d'un manque de croissance de l'organisation. Les réalisations en matière de réduction des risques peuvent être moins satisfaisantes que l'atteinte des objectifs stratégiques concrets de l'organisation. Soulignez cet aspect dès le départ et gérez les attentes.
- **Prenez des mesures de réduction des risques** pour combler les lacunes repérées pendant le remue-méninges (aspects qui pourraient avoir une incidence sur une transition en douceur et réduire la valeur de l'entreprise).
- **Déterminez les principaux objectifs d'affaires stratégiques** et réalisez-les (temps total estimé : 12 mois) :
 - La réalisation des objectifs stratégiques consiste à créer de la valeur pour l'entreprise. Il s'agit d'un processus continu d'établissement et de réalisation des objectifs. Plus votre équipe a d'expérience, meilleurs sont les résultats.

L'objectif est de créer une culture d'amélioration continue de l'entreprise.

2. Finances – S'assurer que le propriétaire est préparé sur le plan financier

- Élaborez un plan de gestion de patrimoine complet. BMO Gestion Privée a des planificateurs, Gestion de patrimoine chevronnés partout au pays qui se concentrent sur ce travail pour vous aider.
- Un plan de gestion de patrimoine tient compte de tous vos actifs personnels et d'entreprise, fait certaines hypothèses et précise le revenu nécessaire pour répondre à vos besoins liés au style de vie recherché à la retraite. S'il y a un écart entre le revenu projeté et les besoins en matière de dépenses liées au style de vie, des ajustements sur les plans personnel et professionnel peuvent être requis.
- Le plan tiendra compte de la valeur estimative de votre entreprise, de l'échéancier de transition et des impôts et frais connexes.
- Ce processus devrait commencer en même temps que la planification relative à l'entreprise (c.-à-d., le premier élément mentionné ci-dessus) et prendre environ un à deux mois, selon la complexité du plan et la capacité du planificateur financier.
- Mettez ce document à jour tous les trois ans ou au moment où un changement important justifie une mise à jour anticipée.

3. Personnel – S'assurer que le propriétaire a un plan pour la suite

- Il s'agit souvent de l'aspect le plus négligé de la planification de sortie, mais il est essentiel à l'obtention d'un résultat positif.
- Les propriétaires devraient envisager de consacrer du temps et de l'énergie à réfléchir à la vie après la transition d'entreprise et à déterminer un plan pour eux-mêmes.
- Il est à noter qu'il n'y a pas de règles strictes en ce qui a trait aux transitions; certaines peuvent être rapides et entraîner des changements importants, tandis que d'autres peuvent être lentes et se faire progressivement.
- Si les propriétaires ne planifient pas les prochaines étapes, ils courent le risque que la transition entraîne des résultats négatifs, comme des sentiments de regret et de remords, un manque de but ou une dépression, et qu'elle puisse mener à de mauvaises habitudes.
- Il y a des conseillers qui se consacrent uniquement à guider les dirigeants et les propriétaires d'entreprise prenant leur retraite en ce qui a trait à leur vie personnelle, et à les aider à trouver une raison de se réjouir du prochain chapitre de leur vie.

Harmonisation et responsabilité

- Les plans sont créés avec les meilleures intentions du monde, mais la plupart d'entre eux ne sont jamais exécutés au-delà de l'étape de planification. Cela s'explique notamment par un manque d'harmonisation de la planification, des plans d'exécution insuffisants et une absence de responsabilité dans le processus.
- L'exécution nécessite une harmonisation entre la vision et les objectifs. Ces derniers doivent être établis par l'équipe et comprendre des mesures liées à la responsabilité permettant de faire le suivi des progrès.

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 mener des entretiens essentiels et difficiles concernant votre plan de sortie.

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez vous adresser à votre professionnel en services financiers de BMO.

Liste de vérification pour la planification de sortie d'entreprise

Votre plan de sortie nécessite une feuille de route comprenant une équipe de professionnels internes et externes pour guider le processus, mettre en œuvre les priorités et assurer une approche intégrée et coordonnée. En commençant tôt, vous pourrez diviser le processus en étapes faciles à gérer afin de prendre le temps de vous préparer. Tenez compte des éléments suivants et adressez-vous à votre professionnel en services financiers de BMO pour en discuter plus en détail :

Entreprise

- Définir les valeurs, la vision et la raison d'être;
- Établir des objectifs (à court et à long terme);
- Fournir des recommandations quant à la réalisation d'une évaluation par l'expert en évaluation d'entreprise (EEE);
- Passer en revue l'évaluation de l'entreprise, discuter des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces (FFOM) et inclure les comptes de capital repérés plus haut;
- Passer en revue la structure de propriété de l'entreprise aux fins d'harmonisation avec les objectifs et d'efficacité fiscale;
- Mettre sur pied une équipe de conseillers professionnels et une équipe d'amélioration de l'entreprise;
- Déterminer l'échéancier de la retraite ou de la sortie;
- Mener des entretiens sur la relève, la transition et la continuité avec les principales parties prenantes;
- Réduire les risques et apporter les améliorations nécessaires pour assurer la responsabilisation et l'établissement d'un échéancier;
- Évaluer la convenance de la structure d'entreprise (en continu).

Finances

- Élaborer un plan de gestion de patrimoine complet par l'intermédiaire du professionnel en services financiers de BMO afin de déterminer les aspects sur lesquels vous êtes bien positionné pour atteindre les objectifs et ceux qui nécessiteront une attention particulière;
- Effectuer un diagnostic des flux de trésorerie, de la valeur nette, des impôts, de la succession et de la planification d'assurance avec l'équipe de conseillers, au besoin;
- Assurer l'harmonisation entre la planification sur le plan personnel (testaments) et la planification relative à l'entreprise (convention d'actionnaires et plans de relève).

Personnel

- Prendre le temps de se familiariser avec sa nouvelle identité – explorer des idées et des possibilités;
- Déterminer à quoi ressemblera le prochain chapitre (passions, centres d'intérêt, famille, philanthropie, investissement providentiel/mentorat, membre de conseils d'administration – décider à quoi vous consacrez votre temps);
- Mener des entretiens essentiels avec les parties prenantes – les personnes concernées et touchées;
- Aborder les répercussions non financières d'une transition de vie.



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.