TRANSFERT À LA RELÈVE
DU COMMERCE DE DÉTAIL

Cahier du participant

Détail Québec
La ressource du commerce

Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Remerciements

La conception pédagogique de cette formation a été réalisée par la firme Raymond Chabot Grant Thornton, en collaboration avec monsieur Simon Blondin, coordonnateur de la Mutuelle de Formation du Commerce et chargé de dossiers à Détail Québec, monsieur Jacky Le Bihan, conseiller en formation et monsieur Simon Bellemare, conseiller en formation et chargé de projets à Détail Québec, sous la direction de madame Patricia Lapierre, directrice générale de Détail Québec.

Cette publication a été produite grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec et du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et avec l'appui des partenaires du marché du travail du commerce de détail.

Pour tout renseignement ou commentaire concernant cette formation, adressez-vous à :

Détail Québec
Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail
550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 590, Tour Ouest,
Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : (514) 393-0222
Ligne sans frais : (888) 393-0222
Télécopieur : (514) 393-9037
Courriel : info@detailquebec.com
Site Internet : detailquebec.com/releve

Note : Afin d'alléger le texte, la forme masculine utilisée dans le document désigne autant les femmes que les hommes.

L'infographie et l'impression de ce document
ont été confiées à Lithochic inc.

Toute reproduction est interdite à moins d'autorisation écrite de la part de
Détail Québec, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

ISBN 978-2-923440-05-7

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2009

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2009

Février 2009

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS 3

PRÉSENTATION DE LA JOURNÉE 6

OBJECTIFS GÉNÉRAUX 7

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES 7

LES ENJEUX DU COMMERCE DE DÉTAIL 10

LE PROCESSUS DE TRANSFERT : DE LA RÉFLEXION À LA DÉCISION 23

Période de réflexion et positionnement du détaillant 23

Profilage et choix de la relève en fonction des besoins du commerce 27

Mise à niveau des visions, des aspirations et des besoins 34

LE PROCESSUS DE TRANSFERT : DE LA DÉCISION À L'ACTION 37

Le plan de transfert de management 37

Développement du leadership de la relève 39

Transfert et acquisition des compétences 41

Accompagnement par des ressources externes 42

La réunion de famille 45

ÉLABORATION DU PLAN DE TRANSFERT DU PATRIMOINE : ENJEUX FISCAUX 47

La valeur de l'entreprise 47

Les méthodes d'évaluation 48

Autres éléments à considérer dans l'évaluation de l'entreprise 53

Le transfert, comment ? 55

Particularités légales propres au commerce de détail 60

LE FINANCEMENT DE LA RELÈVE 63

Le choix du type de financement 63

Les sources de financement 63

Frais et/ou honoraires 66

Réussir son financement 67

Les mesures de risque 68

CONCLUSION 75

LIENS UTILES 76

BIBLIOGRAPHIE 77

ANNEXE 1 79

ANNEXE 2 83

ANNEXE 3 85

Présentation de la journée

8 h 15	Arrivée des participants et accueil
8 h 30	Introduction
8 h 45	Bloc 1 : Les enjeux du commerce de détail
10 h 05	Pause
10 h 20	Bloc 2 : Le processus de transfert : de la réflexion à la décision
11 h 20	Bloc 3 : Le processus de transfert : de la décision à l'action
12 h 00	Dîner
13 h 15	Bloc 4 : Élaboration du plan de transfert du patrimoine
14 h 45	Pause
15 h 00	Bloc 5 : Le financement de la relève
16 h 00	Conclusion
16 h 15	Mot de la fin

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Cette formation vise à documenter l'ensemble du processus de transfert d'une entreprise familiale dans le secteur du commerce de détail. Pour ce faire, cette session de formation offre aux participants (détaillants et relève) un contenu dynamique qui répondra à leurs besoins tout en tenant compte des problématiques spécifiques à ce secteur d'activité. Il est important de préciser que le contenu de cette formation peut s'appliquer également aux entreprises non familiales.

Accompagnée d'un cahier du participant, la session de formation contribuera à guider les participants (détaillants et relève) dans leur processus de transfert, et surtout à les aider à éviter certains pièges.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

À la fin de la formation, les participants seront en mesure :

- D'identifier les différents enjeux entourant le transfert en contexte de relève ;
- D'expliquer le processus de transfert en contexte de relève familiale ou autre ;
- De démystifier le contexte générationnel et familial (environnement interne et externe) afin de préparer un plan de relève intergénérationnel ;
- D'utiliser les outils nécessaires pour faciliter le choix des relèves ;
- D'identifier les principales sources de financement et aides à la relève ainsi que les particularités fiscales, successorales et juridiques ;
- De mieux contrôler les modalités encourues dans leur processus de transfert.

Présentation

Tour de table et présentation

- **Consignes :**
  - À tour de rôle, présentez-vous sommairement en précisant votre secteur d'activité et le nom de votre commerce.

  - Suite aux objectifs mentionnés, quelles sont vos attentes face à la formation d'aujourd'hui ?

BLOC 1 – Les enjeux du commerce de détail	10
Enjeu 1 : Domination des grandes surfaces et mondialisation	10
Enjeu 2 : Magasinage en ligne	11
Enjeu 3 : Changements démographiques	12
Enjeu 4 : Gestion des ressources humaines	13
Enjeu 5 : Le transfert du pouvoir managérial	18

LES ENJEUX DU COMMERCE DE DÉTAIL

Les changements propres au commerce de détail sont si rapides qu'il est difficile de toujours filer à la même allure. Aujourd'hui, **le concept des magasins à grande surface, les détaillants américains, le magasinage en ligne (changements technologiques), les changements démographiques, la rareté de la main-d'œuvre et le transfert du pouvoir managérial** représentent les principaux enjeux du commerce de détail.

Enjeu 1

Domination des grandes surfaces et mondialisation

La nature de la concurrence s'est modifiée depuis la fin des années 80. La proximité du marché canadien au marché américain en a fait une cible intéressante pour les commerces de détail désireux d'exporter leur concept.

Au cours des 10 dernières années, le nombre d'entrées de détaillants américains sur le marché canadien a augmenté de 600 %, alors que le nombre de détaillants canadiens à s'établir en sol américain a augmenté de 170 %.

Enjeu 2

Magasinage en ligne

Internet

Internet a complètement changé le visage du commerce de détail. En plus de permettre la vente de produits grâce au commerce électronique, le Web est devenu un puissant outil d'information pour le consommateur.

Une enquête réalisée par l'Institut de la statistique du Québec en 2005 révèle que 59 % des internautes utilisent Internet pour s'informer avant de prendre une décision d'achat.

Conséquence

Les commerçants se retrouvent donc devant la nécessité de développer une stratégie face au Web.

Plusieurs alternatives s'offrent à eux, comme le catalogue électronique et la publicité par le biais d'Internet. Peu importe le choix de la stratégie, il est essentiel pour chacun de se positionner.

La tendance est également au recrutement de candidats possédant de meilleures connaissances des produits ainsi que des habiletés en informatique afin de traiter les achats en ligne et voir à la mise à jour du site Internet.

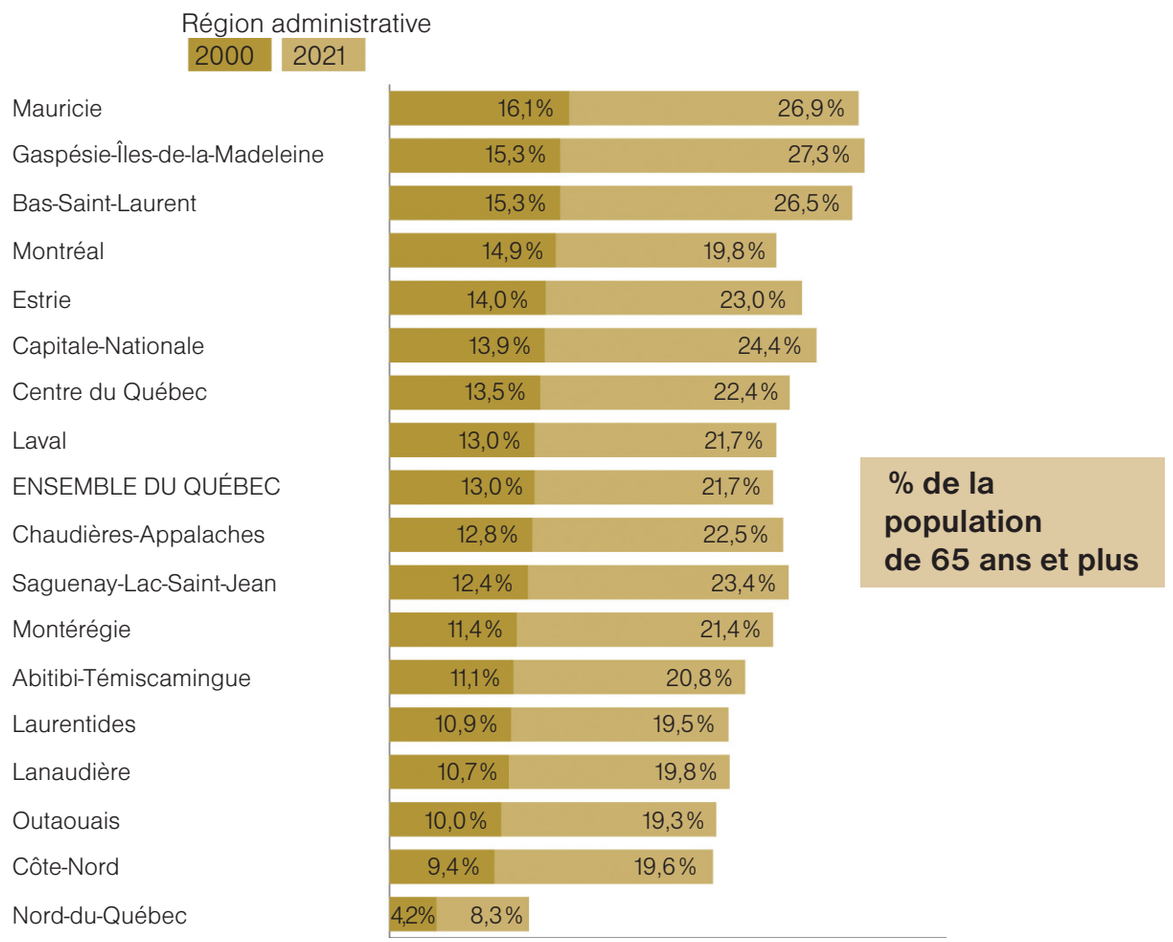
- Au Canada[1], en 2005, les ventes sur Internet pour le commerce de détail étaient de 5,36 milliards de dollars canadiens.
- 30 % des achats effectués par des Canadiens sur le Web se font sur des sites étrangers.
- Plus de 5 % des ventes du commerce de détail se font en ligne et la demande devrait doubler chaque année.

1. Source : Industrie Canada, L'économie numérique au Canada, Statistiques sur le commerce électronique.

Enjeu 3

Changements démographiques

Le graphique ci-dessous[2] démontre clairement que d'ici 2021, le nombre de personnes ayant atteint 65 ans aura doublé, et ce, pour l'ensemble des régions du Québec.



Les changements démographiques amorcés au début des années 2000 et ceux à venir pour la prochaine décennie entraînent une rareté de la main-d'œuvre surtout au niveau des jeunes. Cette situation amène les entreprises à revoir leur gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ainsi que leur processus d'embauche puisque le marché du travail est dorénavant à l'avantage des chercheurs d'emplois.

2. Source : Statistique Canada, Estimations de la population Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques 2000-2021

Enjeu 4

Gestion des ressources humaines

Rareté de la main-d'œuvre

Si on se réfère aux données de Détail Québec, 62 % des employeurs disent manquer de candidats pour combler leurs postes indépendamment des compétences recherchées. En effet, une rareté de la main-d'œuvre se fait sentir un peu partout au Québec.

En ce qui a trait aux commerces sous franchises et bannières la tendance semble moins forte puisque ces réseaux se sont dotés de mécanismes de rétention, de formation et de qualifications de la main-d'œuvre qui les distinguent des concurrents indépendants.

De plus, la structure des franchises et celles des bannières offrent à ceux qui débutent dans le commerce de détail un aspect sécurisant. Ce qui favorise une meilleure rétention de la main-d'œuvre et surtout une force d'attraction.

Un bon climat de travail et la confiance réciproque entre les employés et l'équipe de direction figurent parmi les caractéristiques essentielles des détaillants performants.

Les employés sont de plus en plus nombreux à exiger de meilleures conditions de travail surtout pour concilier le travail avec leur vie familiale. La rétention de la main-d'œuvre est déjà et sera dans les années à venir un autre défi majeur. Les gestionnaires auront à trouver des moyens d'attirer et de retenir leurs ressources, car la compétition sur le marché du travail sera de plus en plus féroce et la main-d'œuvre se fera rare. En plus, les travailleurs tiennent à conserver une qualité de vie et les employeurs devront prendre cet élément en considération.

Faire de la gestion des ressources humaines une priorité vous permettra :

- De maximiser les chances de réussite de votre relève ;
- De retenir les meilleurs tout en diminuant le taux de roulement ;
- De faire ressortir l'aspect créatif de chacun ;
- De motiver vos employés tout en développant leur sentiment d'appartenance.

Pour y arriver, vous devrez :

- Mettre en place des mécanismes favorisant le développement personnel ;
- Vous intéresser aux visions professionnelles et personnelles de vos employés ;
- Favoriser l'émergence d'un climat de travail de qualité ;
- Ne pas manquer l'occasion de souligner les bons coups de chacun ;
- Tenir compte des différences générationnelles.

Dites-vous bien que ces actions ne coûtent pas cher et peuvent rapporter gros !

Contexte générationnel

Un aspect qui a longtemps été ignoré, mais qui occupe maintenant une place importante, est la différence marquée entre les générations lorsqu'il s'agit de :

- La place du travail ;
- L'importance de la famille ;
- Les besoins fondamentaux ;
- La réalisation personnelle ;
- Les intérêts professionnels.

Quatre générations s'affrontent en milieu de travail et les valeurs sous-jacentes bouleversent considérablement l'organisation du travail et l'engagement à une vision d'avenir.

Présentation des quatre générations

Nous sommes	Les papy-boomers 12 %	Les baby-boomers 43 %	La génération X 23 %	La génération Y 22 %
Nous sommes nés...	- Avant 1945	- Entre 1945 et 1964	- Entre 1965 et 1980	- Après 1980
Nous avons été marqués par...	- L'après-guerre - La dépression - L'exode vers les villes - La naissance des grandes industries	- L'accessibilité à l'instruction - La révolution tranquille - La prospérité économique - Le mouvement hippie - La naissance des entreprises de service	- Les nombreux choix de carrière possibles - La saturation des possibilités d'emploi - Le mouvement punk « no future » - La société des loisirs (mythe ou réalité ?) - L'endettement et la surconsommation	- L'omniprésence d'Internet - Le télétravail - La mondialisation - Le mixte des cultures - L'enfant roi
Pour nous...	- « Le travail est la dignité » - « Un patron ça décide » - « Un employé ça exécute »	- « Ton travail c'est ton rang dans la société » - « Ceux qui ont réussi sont admirables » - « Tu dois respecter l'organisation et ceux qui la dirigent »	- « Il faut se faire une place » - « Les perspec tives d'emploi sont peu reluisantes » - « Un patron doit être un bon leader » - « Les conditions de travail sont aussi importantes que le salaire »	- « Les loisirs et la famille sont aussi importants que le travail » - « Un patron doit être avant tout humain » - « L'entreprise pour laquelle je travaillerai devra être à l'image de mes valeurs »
Les valeurs qui nous guident	- La prudence - Le sens de l'économie - La loyauté - Le respect de l'autorité - La famille	- Le travail - L'implication - Les réseaux de contacts - La collaboration - L'esprit d'équipe - Le sentiment d'appartenance	- La rétroaction - La communication - Le statut social - Le plaisir	- Le respect - La conciliation travail-vie personnelle - Le développement des compétences - La tolérance

Portraits générationnels *(durée 10 minutes)*

Amusez-vous à reconnaître chacune des générations.

- **Consignes :**
  - Placez les caractéristiques propres à chacune des générations.

PRIORITÉS ET CARACTÉRISTIQUES	P.-B.	B.-B.	X	Y
A le sens du devoir				
Accorde de l'importance à l'éthique				
Est méfiante face aux nouvelles technologies				
Pour elle, bon employé = nombre d'heures travaillées				
Est prudente dans ses engagements				
Recherche de la liberté et de la flexibilité				
Pour elle, bon employé = relève des défis				
Est individualiste				
Démontre un esprit d'équipe fort				
Respecte la hiérarchie				
Environnement de travail = très important pour elle				
Pouvoir est très important pour elle				
Influence est très important pour elle				
A besoin d'encouragement régulièrement				
A une mentalité de groupe				
Recherche le confort matériel				
Est ouverte au multiculturalisme				
Veut être partenaire				

PRIORITÉS ET CARACTÉRISTIQUES	P.-B.	B.-B.	X	Y
A besoin de donner son opinion				
Démontre un sentiment d'appartenance davantage à l'équipe de travail qu'à l'organisation				
Est optimiste face à l'avenir				
Choisit son employeur				
A besoin de comprendre				
Accepte d'exécuter sans questionner				
Pour elle, le respect est une exigence				
Pour elle, le respect doit être mérité				
Pour elle, bon employé = travail bien accompli				
Tient au contrôle de son horaire				

Chacune des générations a des caractéristiques particulières qui lui sont propres et certaines caractéristiques peuvent également se retrouver au sein de plusieurs générations. Pour les nouvelles générations, la qualité de vie est importante, mais en même temps, elles savent s'impliquer dans leur travail tout en étant à la recherche de nouveaux défis. Les entreprises doivent être en mesure d'offrir aux jeunes ce qu'ils attendent du marché du travail, car ces derniers auront plusieurs possibilités dues à la pénurie de main-d'œuvre.

De nos jours, la jeune génération est impudente, égocentrique et n'a pas le respect des valeurs...
Aristote, 350 avant J.-C.

Enjeu 5

Le transfert du pouvoir managérial

Malgré les efforts soutenus de sensibilisation qui ont été déployés partout au Québec au cours des dernières années par les divers organismes et acteurs économiques, la majorité des détaillants indépendants, sous bannières et franchisés, continuent de se laisser entraîner dans la gestion quotidienne. De ce fait, ils préfèrent remettre à plus tard leur processus de transfert, compromettant ainsi l'avenir de leur entreprise et de leur patrimoine familial.

Saviez-vous qu'au Québec, 70 % des entreprises ne passent pas le cap de la deuxième génération ? Selon vous, quelle est la principale source de cette problématique socioéconomique préoccupante ?

- Un problème technique (fiscal ou légal).
- Un manque de planification.
- Un mauvais choix de relève.
- Un manque d'acheteur.

Si vous avez répondu un manque de planification, vous avez vu juste.

Afin d'être en mesure de réussir adéquatement le transfert du pouvoir managérial, il est important, pour les acteurs impliqués, de garder en tête et de prioriser les éléments suivants :

Principaux défis managériaux :

- Tout d'abord, les cédants ont longtemps été seuls à assurer les différentes fonctions de l'entreprise : principe de « l'homme-orchestre » et maintenant, les organisations doivent tendre vers un modèle hybride où le travail d'équipe est primordial et où la relève doit s'associer à des personnes compétentes afin de combler les écarts de compétences et/ou d'habiletés entrainés par le départ du cédant.
- Il sera important de mettre sur pied un plan d'intégration des nouvelles ressources en lien avec le cédant qui lui, aura à assurer le rôle de coach.
- Enfin, la relève aura à raffiner ses outils de gestion afin de lui permettre de suivre les opérations courantes et être en mesure de prendre du temps pour travailler les éléments suivants :
  - Assurer une transition en minimisant les impacts autant à l'interne qu'à l'externe ;
  - Concurrencer les grandes surfaces ;
  - Libérer le cautionnement entre cédant-relève (si possible) ;
  - Isoler les ressources potentielles intéressantes ayant un profil entrepreneurial fort.

Saviez-vous qu'on estime à environ de 3 à 10 ans le temps nécessaire pour bien préparer une relève ? La planification doit être plus longue en contexte familial.

La planification de la relève ne constitue pas une démarche facile pour la majorité des détaillants. Pour plusieurs raisons, c'est encore plus difficile dans le cas d'une entreprise familiale. Comme vous le savez déjà, la vente au détail n'est pas un secteur d'activité qui laisse place à l'improvisation. Son succès se fonde sur des stratégies clairement définies et bien mises en œuvre, et ce, depuis plusieurs années. Il en est de même pour la planification de la relève.

Quelques statistiques[3] ***qui font réfléchir...***

- Un peu plus d'un détaillant sur trois prévoit se retirer de son commerce d'ici 5 ans.
- La majorité des propriétaires ne sont pas suffisamment préparés pour transférer leur entreprise : seuls 10 % des propriétaires disposent d'un plan de relève écrit ou formel, 38 % ont un plan de relève non écrit ou informel et les 52 % restants n'ont aucun plan. Les comptables et les conseillers juridiques demeurent les plus sollicités par les détaillants pour la préparation de leur plan de relève.
- Dans le secteur du commerce de détail, les entreprises familiales représentent près de 59 %.
- 70 % des propriétaires souhaitent demeurer actifs dans leur commerce suite au transfert.

3. Source : Données de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) – La relève : la clé de la réussite, juin 2005, www.fcei.ca

Témoignage vidéo *(durée 10 minutes)*

Le Groupe Gagnon Frères compte 9 magasins de meubles et électroménagers au Saguenay–Lac-St-Jean et sur la Côte-Nord. Le président, M. Frédéric Gagnon, âgé de 50 ans, a amorcé récemment son plan de relève qu'il prévoit échelonner sur une période de 8 à 10 ans. Sa conjointe, Virginie Théberge, actuellement directrice du marketing et des achats, est pressentie pour assurer la continuité.

M. Gagnon peut également compter sur une équipe de direction motivée. Par contre, ces personnes ont toutes près de la cinquantaine. Il est donc préoccupé tant au niveau de sa propre relève que de celle de son comité de direction.

Bien qu'ils en soient au début du processus, les témoignages de Mme Théberge et de M. Gagnon s'inscrivent bien dans la réflexion des participants sur leur propre plan de relève.

Notes :

LE PROCESSUS DE TRANSFERT EN 4 TEMPS

1. RÉFLEXION

Positionnement personnel du détaillant

Analyse des besoins du commerce

Profilage

2. DÉCISION

Choix de la relève

Mise à niveau des visions et des aspirations

3. INTÉGRATION

Élaboration du plan de transfert de management :

- Appropriation du plan de développement
- Évaluation du leadership de la relève
- Transfert et acquisition des compétences
- Plan de coaching et choix des ressources

Transfert des pouvoirs

4. DÉPART

Élaboration du plan de transfert de patrimoine :

- Enjeux fiscaux
- Particuliarités légales
- Enjeux financiers

BLOC 2 – Le processus de transfert : de la réflexion à la décision — 23

Période de réflexion et positionnement du détaillant	23
Profilage et choix de la relève en fonction des besoins du commerce	27
Mise à niveau des visions, des aspirations et des besoins	34

LE PROCESSUS DE TRANSFERT : DE LA RÉFLEXION À LA DÉCISION

Période de réflexion et positionnement du détaillant

Pour le détaillant, quitter ses fonctions de leader et se diriger vers la retraite revient à confier la plus grande partie de ses avoirs à une autre personne. La majeure partie de ses économies sont investies dans son commerce ; la majorité des commerçants se fient sur la valeur de leur entreprise pour financer leur retraite. Combien d'entre vous ne possèdent pas d'autres sources d'épargne telles que des placements, des régimes d'épargne enregistrés, des liquidités excédentaires ?

Pas facile de passer à l'action...prenez 2 minutes pour cocher où vous en êtes dans votre réflexion :

ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RÉFLEXION DU CÉDANT	Cet aspect n'est pas important selon moi	Je ne me suis pas arrêté sur cet aspect	Je sais que je dois le faire	J'ai commencé à le faire	C'est fait
Vous admettez qu'il faut démarrer un processus	0	1	2	3	4
Vous avez discuté « relève » avec votre principal conseiller	0	1	2	3	4
Vous avez entamé une collecte d'informations	0	1	2	3	4
Vous en avez discuté avec votre relève	0	1	2	3	4
Vous avez une bonne idée concernant le moment de votre départ	0	1	2	3	4
Vous avez des projets pour votre retraite	0	1	2	3	4

Freins au processus de transfert *(durée 20 minutes)*

Quels sont les facteurs qui empêchent ou retardent les détaillants d'amorcer leur processus de relève ?

Pourquoi les détaillants mettent-ils si peu d'énergie à préparer leur succession ?

Comment expliquer cette absence d'intérêt lors de la mise en place d'un processus de relève ?

- **Consignes :**
  - Formez des équipes de 2 ou 3 personnes ;
  - Nommez un porte-parole pour chaque équipe ;
  - Réalisez l'activité en 20 minutes.

DÉTERMINEZ EN ÉQUIPE LES RAISONS POUR LESQUELLES, SELON VOUS, LES DÉTAILLANTS HÉSITENT À AMORCER LEUR PROCESSUS DE TRANSFERT	
Celles du détaillant	✎
Celles de la relève	✎

DÉTERMINEZ EN ÉQUIPE LES RAISONS POUR LESQUELLES, SELON VOUS, LES DÉTAILLANTS HÉSITENT À AMORCER LEUR PROCESSUS DE TRANSFERT	
Celles des membres de la famille	✎
Celles des employés	✎
Celles des partenaires (fournisseurs, banquier, clients)	✎
L'influence du milieu extérieur (amis, réseau de contacts, société, etc.)	✎

Les principales préoccupations des propriétaires-détaillants *(durée 5 minutes)*

Avez-vous amorcé votre réflexion ?

- **Consignes :**
  - Individuellement, prenez connaissance des 11 énoncés ci-dessous ;
  - Cochez 5 préoccupations que vous percevez comme étant prioritaires ;
  - Réalisez l'activité en 5 minutes.

PRÉOCCUPATIONS DU DÉTAILLANT FACE À LA RELÈVE	✔
• Demeurer une entreprise familiale	
• Trouver une relève capable de lui succéder	
• Assurer la pérennité et la réputation du commerce	
• Garder la nature de la vision, la mission et les valeurs déjà en place	
• Réussir à obtenir le juste prix	
• Respecter le rythme de départ par la relève (dans le cas d'un départ progressif)	
• Demeurer équitable envers les autres membres de la famille (que le choix du successeur ne brise pas la dynamique familiale)	
• Assurer sa retraite sans souci financier	
• Libérer toute forme de garanties, les transférer à la relève	
• Préserver son patrimoine familial	
• Réussir à demeurer utile pour l'entreprise suite à son départ	
• Autre préoccupation, inscrivez	

Profilage et choix de la relève en fonction des besoins du commerce

Pour la relève familiale

Dans le cas d'une relève familiale, il est très important de rencontrer tous les membres de la famille (enfants) avant de statuer sur son choix. Il arrive parfois que certains membres de la famille aient des intentions cachées concernant leur implication dans l'équipe de relève. Trop souvent dans le passé le flambeau d'une entreprise se passait entre le père et son fils ainé privant ainsi l'entreprise de ressources mieux préparées à prendre la relève que celle préssentie au départ ou par défaut.

Ne pas mesurer le degré d'intérêt de chacun pourrait entraîner des frictions (sentiment d'être mis de côté, impression de favoritisme, etc.) au sein de la famille ou pire encore priver l'entreprise d'une meilleure relève.

Si **aucun membre** de votre famille n'est intéressé à vous succéder, vous pouvez regarder du côté de vos employés les plus susceptibles de vous remplacer.

LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS À RECRUTER VOTRE RELÈVE À L'INTÉRIEUR DES MURS DE VOTRE COMMERCE

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Accroît le sentiment d'appartenance des membres de l'équipe	Rend plus difficile la prise de leadership (le collègue/ami devient le patron)
Favorise une rétention des employés clés	Souvent, faible capacité d'investir (peu de nouveaux capitaux, difficulté à financer)
Évite les chocs culturels et la perte des valeurs	Peut créer de l'insatisfaction dans le cas où le choix est contesté
Sécurise les clients et les fournisseurs	Difficulté à définir les rôles de chacun dans le cas de vente de blocs d'actions (actionnaire n'est pas toujours synonyme de dirigeant)
Les habiletés et compétences sont déjà connues	

Outil 1

Pour ma démarche

Les principales questions à se poser pour définir le profil de sa relève

1. Quels sont les besoins de votre commerce au moment où s'amorce le processus ?

2. Ces besoins sont-ils liés à la croissance ? Au maintien des acquis ? À une réorientation ou une restructuration importante ? Sinon, à quoi sont-ils reliés ?

3. Dans le contexte du développement de votre commerce, de quelles compétences l'entreprise a-t-elle besoin ?

Ces compétences sont-elles liées :

- Aux particularités du commerce de détail ou encore à votre sous-secteur ?
- Au financement du commerce ?
- À la nécessité d'une gestion plus rigoureuse ?
- Aux habiletés personnelles pour faire face aux nouvelles tendances ?
- Aux habiletés relationnelles pour mobiliser une équipe autour d'un projet ?

Le choix

Dans le choix de sa relève, le détaillant devra considérer toutes les options qui s'offrent à lui. Il est bien de consulter à cette étape les personnes de confiance qui l'entourent comme :

- Son conjoint (e) et les membres de sa famille ;
- Ses employés clés de l'organisation ;
- Ses conseillers (financier, juridique, autres) ;
- Ses clients et fournisseurs principaux.

Il devra également :

- Identifier les personnes intéressées par la relève autant parmi les membres de sa famille que parmi les employés clés ;
- Définir le portrait type de la relève idéale (profilage) en identifiant les qualités que les postulants devront détenir, autant au niveau du savoir-faire que du savoir-être.

Élaboration du profil

La première étape du profilage est l'élaboration des compétences requises pour assurer la relève. En général, le ou les candidats retenus devront démontrer des habiletés :

De gestionnaire	Bien saisir l'importance et démontrer une aisance et une crédibilité au niveau de tous les aspects de la gestion ❏ Finances ❏ Ressources humaines ❏ Opérations ❏ Marketing
De visionnaire	Être capable de projeter le commerce dans l'avenir et avoir son propre plan de développement
De rassembleur	Se démarquer par son leadership et obtenir la confiance des employés (cadres et non-cadres), des partenaires et des membres de la famille et leur donner le goût de le suivre dans son plan
D'expert dans son domaine	Bien connaître tous les aspects du commerce et la réalité des personnes qui y travaillent, des fournisseurs et partenaires

Évaluation de potentiel du ou des candidats retenus

Pour un parent, procéder à l'évaluation des compétences de ses propres enfants n'est pas une tâche facile. C'est pourquoi, il est recommandé de faire appel à des ressources professionnelles externes afin de dresser le profil des compétences requises pour vous succéder, et pour évaluer si votre candidat correspond aux besoins de l'entreprise.

Pour ce faire, il existe plusieurs tests psychométriques administrés essentiellement par des psychologues industriels, des conseillers en gestion des ressources humaines et des conseillers en orientation permettant d'évaluer les habiletés de gestion, la personnalité et le leadership du personnel ciblé comme pouvant faire partie de la relève. Les résultats obtenus vous permettront de :

- Connaître les forces et faiblesses des candidats ;
- Prévoir un plan de formation et/ou d'accompagnement afin de pallier les manques du candidat retenu ;
- Confirmer votre choix parmi vos candidats ;
- Accroître les chances de succès de votre processus de transfert.

Dans le cas de franchises ou de bannières, il arrive que le franchiseur offre, ou dans certains cas, exige, l'administration de tests d'aptitude. L'avantage dans ces cas réside dans la certitude que les tests sont représentatifs des besoins du commerce et qu'ils ont été validés dans le passé.

COMPÉTENCES DE GESTIONNAIRES PERFORMANTS	
Compétences génériques[4]	• Leadership et aptitude au commandement • Persévérance et ténacité • Confiance en soi • Persuasion et influence • Initiative • Analyse critique • Créativité • Planification et sens de l'organisation • Esprit critique • Contrôle de soi • Relations interpersonnelles • Préoccupation et sollicitude pour les autres
Compétences techniques	• Connaissance du secteur et des activités • Administration et gestion • Vente, marketing et service à la clientèle • Gestion des ressources humaines

4. Source : L'ingénierie des compétences, Le Boterf Guy, 1988.

Outil 2

Pour ma démarche

Inventaire et priorisation des compétences pour assurer la relève de la direction de mon commerce

Prenez quelques minutes pour identifier les compétences que votre relève devra essentiellement détenir, celles qui seraient souhaitables et celles qui ne sont pas nécessaires pour assurer la relève de la direction de votre organisation.

Compétences	Essentielles	Souhaitées	Sans objet
Démontrer une bonne écoute et de l'empathie			
Entretenir un réseau de contacts			
Représenter les valeurs de l'organisation			
Négocier avec des fournisseurs			
Faire preuve de diplomatie			
Travailler en réseau avec des partenaires			
Maîtriser ses réactions en situation problématique			
Gérer les plaintes de clients et/ou partenaires			
Respecter la confidentialité et faire preuve de discrétion			
Travailler en équipe			
Communiquer de façon claire			
Influencer et convaincre			
Mobiliser des gens autour d'objectifs précis			
Déterminer et suivre des objectifs			

Activité 6

Les principaux défis *(durée 10 minutes)*

- **Consignes :**
  - Individuellement, prenez connaissance des énoncés (défis) ci-dessous ;
  - Choisissez la partie qui vous concerne ;
  - Cochez les défis auxquels vous avez ou aurez à faire face dans votre processus de transfert ;
  - Cochez ensuite ceux qui se rattachent au commerce ;
  - Retranscrivez vos défis puis tentez de définir un échéancier de réalisation ;
  - Réalisez l'activité en 10 minutes.

PRINCIPAUX DÉFIS DU DÉTAILLANT	✔	PRINCIPAUX DÉFIS DE LA RELÈVE	✔	PRINCIPAUX DÉFIS DU COMMERCE	✔
Identifier « La » relève capable de reprendre les rênes		Prendre mon temps, me faire accepter et franchir toutes les étapes		Maintenir le niveau de confiance auprès des partenaires financiers	
Préparer ma relève		Reconnaître qu'il faut que je travaille plus fort que les autres, donner l'exemple		Maintenir le degré de fidélité des membres de l'équipe	
Faire mon bilan personnel (identifier mes besoins pour vivre une retraite convenable)		Prouver à l'équipe que je suis la personne de confiance et qu'elle peut compter sur moi		Préserver la clientèle	
Apprendre à lâcher prise		Être prêt et accepter de faire face à certains préjugés		Maintenir les mêmes ententes auprès des fournisseurs (conditions de paiement, prix coûtant, etc.)	
Planifier ma vie personnelle suite au transfert		Prouver mon engagement envers le commerce		Marier le nouveau style de gestion de la relève avec la culture existante et les valeurs	
Confier aux membres de ma famille et à mes amis mes intentions		Prendre ma place comme nouveau leader en respectant mes forces et mes limites		Reconnaître le leadership de la relève	
Statuer sur mon prix de vente		Apprendre à amener mes nouvelles idées et les faire accepter		Accepter, pour ceux qui aspiraient à être la relève, le choix du nouveau leader	

VOS PRINCIPAUX DÉFIS	ÉCHÉANCIER POUR LES RÉALISER

Mise à niveau des visions, des aspirations et des besoins

La mise à niveau des visions, des besoins, des aspirations et des attentes consiste à définir ceux du détaillant et ceux de la relève pour ensuite les confronter. Une fois les écarts identifiés, il sera très important pour le détaillant et sa relève de s'entendre sur les actions et/ou les moyens pour les combler.

Outil 3

Pour ma démarche

Les visions, les intentions et les besoins du détaillant et de sa relève

Le présent outil permet d'identifier les écarts entre la vision, les attentes, les besoins et les intentions qui existent entre le cédant et sa relève.

DIMENSIONS	VISIONS, INTENTIONS, ATTENTES, BESOINS		
	DÉTAILLANT	RELÈVE	ÉCARTS
Quelles sont les perspectives de développement du commerce ?			
Comment envisagez-vous le transfert des pouvoirs et celui de la gestion (délais, progression) ?			

DIMENSIONS	VISIONS, INTENTIONS, ATTENTES, BESOINS		
	DÉTAILLANT	RELÈVE	ÉCARTS
Quelle est votre vision concernant les règles de partage : niveau de l'actionnariat, du contrôle, des modalités, du prix demandé, etc.			
Quelle forme et quelle ampleur devrait prendre l'implication financière de la relève ?			
Quel devrait être le rôle du détaillant une fois le transfert réalisé ?			
Quel devrait être le rôle des membres de la famille suite au transfert ?			
Qui seront les personnes clés dans la nouvelle structure et quelle sera la place de chacun ?			
Quel devrait-être l'échéancier du transfert (début et fin) ?			

BLOC 3 – Le processus de transfert : de la décision à l'action	37
Le plan de transfert de management	37
Développement du leadership de la relève	39
Transfert et acquisition des compétences	41
Accompagnement par des ressources externes	42
La réunion de famille	45

LE PROCESSUS DE TRANSFERT : DE LA DÉCISION À L'ACTION

Le plan de transfert de management

Le transfert de management porte principalement sur l'aspect humain du processus. Il faut s'assurer que le transfert de la gestion des opérations s'effectue sans vague et que le départ du détaillant propriétaire ne cause aucun préjudice au commerce. Pour ce faire, on doit être en mesure de répondre aux questions suivantes. S'il n'existe pas de moment idéal pour amorcer son processus, il existe toutefois un moment où il est trop tard pour bien le faire.

- Comment s'entendre sur une vision d'avenir ?
- Comment assurer le transfert graduel des pouvoirs ?
- Comment développer le leadership de la relève ?
- Comment assurer le transfert des compétences ?
- Comment bien s'entourer pour réussir ?

ACTIONS	OBJECTIFS
1. Élaborer le plan de développement	• Fixer ensemble, détaillant et relève, les orientations de l'entreprise • Revoir la structure en fonction du transfert • Revoir la mission, la vision et les valeurs
2. Développer le leadership de la relève	• Faire reconnaître les compétences de la relève par l'équipe, les fournisseurs et les clients
3. Transférer et acquérir les compétences nécessaires en tant que leader	• Établir un plan de formation et/ou de coaching en fonction des écarts entre les besoins de l'entreprise et les compétences de la relève
4. Transférer (graduellement ou rapidement) les pouvoirs décisionnels	• Officialiser le rôle du nouveau leader
5. Intégrer un réseau de support	• Mettre en place l'un ou l'autre de ces comités : comité de gestion, comité de relève, conseil de famille
6. Bien choisir les ressources externes	• Fournir à la relève et au cédant l'accompagnement de professionnels

Analyse de votre environnement *(durée 10 minutes)*

Complétez le tableau ci-dessous à partir de votre **connaissance globale et intuitive du commerce**. Il s'agit ici de vous inciter à partager vos **premières impressions** en ce qui concerne les besoins du commerce afin d'assurer son développement.

LES DIMENSIONS	VOTRE VISION
Forces	✎
Faiblesses	✎
Menaces	✎
Opportunités	✎
Besoins en investissements (technologiques, techniques et autres)	✎
Besoins en main-d'œuvre	✎

Développement du leadership de la relève

Le tableau suivant vous présente par quel processus votre relève devra passer d'ici à votre départ. Ces étapes ne doivent en aucun cas être ignorées par vous et par votre relève. Une bonne partie des facteurs de succès de votre relève passe par ce processus.

ÉTAPES	CONDITIONS FACILITANTES
À l'étape de la sélection	• Représenter les valeurs et la culture de l'organisation • Être accepté par les personnes clés comme relève et comme éventuel chef
À l'étape de l'intégration	• Être en mesure d'occuper un poste stratégique au sein de l'organisation et de s'intégrer à l'équipe de direction en continuant de démontrer ses habiletés de rassembleur
À l'étape du départ du cédant	• Être capable d'influencer et d'obtenir la collaboration de l'équipe et des partenaires • Être reconnu comme chef

Autoévaluation du leader

- Votre style de leadership est-il le même que celui de vos éventuels successeurs ?

- Sinon, quels sont les aspects qui diffèrent ?

- Le leadership de votre organisation reposera-t-il sur une seule personne dans le futur ?

Le style de leadership

Plusieurs compétences, si elles sont absentes chez notre candidat, pourront être comblées par les personnes clés de qui il décidera de s'entourer.

Il existe plusieurs théories sur le leadership et bien que l'on réfère aujourd'hui davantage au leadership situationnel ou transformationnel, les principes de base demeurent. Pour le propriétaire de commerce qui a réussi, une des choses les plus difficiles sera de reconnaître que ses successeurs pourront réussir tout en exerçant un leadership différent du sien.

Bien qu'il existe plusieurs styles de leadership, deux principaux types ressortent.

Le tableau qui suit vous présente les quatre styles courants en définissant davantage les deux principaux :

Style Directif	**Style Autocratique**	**Style Démocratique**	**Style Laisser-faire**
Extrême = Dictature	**Autoritaire**	**Participatif**	**Extrême = Laxisme**
Contrôle tout	Contrôle le travail	Responsabilise	Ne contrôle rien
Militaire	Surveille « supervise »	Consulte	Anarchie
	Met l'accent sur la quantité (récompense)	Met l'accent sur la qualité (valorise)	
	Évalue le savoir-faire	Évalue le savoir-être	
	Est responsable	Encourage l'autonomie	
	Est indispensable	Favorise la participation	
	Mise sur les bras et les équipements	Mise sur les gens et les cerveaux	
	Fait les choses	Fait faire les choses	
	« S'occupe de tout »	« Pense, crée, innove »	
	Orienté vers la tâche	Orienté vers les gens	
	« L'homme orchestre »	« Le coach »	
	Dirige et encadre	Oriente et délègue	

Transfert et acquisition des compétences

Pour préparer votre relève à faire face aux défis qui l'attendent, vous devrez l'appuyer tout au long du processus. Pour ce faire, vous serez appelé à jouer deux rôles : celui de « modèle » et celui de « coach » :

Vos responsabilités en tant que « modèle »

- Soutenir le développement du leadership de votre relève en :
  - La guidant ;
  - Lui procurant du rayonnement et de la visibilité ;
  - Lui donnant des occasions de relever des défis ;
  - Lui accordant le droit à l'erreur ;
  - Lui laissant de la place.

Pour y arriver, vous devrez :

- Encourager le développement de ses compétences en :
  - Lui servant de modèle ;
  - La soutenant tout au long de son processus d'intégration et de cheminement personnel ;
  - La respectant dans ses façons de faire même si elles diffèrent des vôtres.

Vos responsabilités en tant que « coach »

- Lui proposer un plan de développement de ses compétences (formation/coaching);
- L'accompagner et l'encourager à franchir les étapes;
- Lui faire confiance;
- L'écouter;
- Lui montrer comment améliorer ses comportements de gestion et prendre des décisions éclairées;
- Ne pas la contredire devant les autres, lui donner de la rétroaction en privé;
- Souligner ses bons coups.

Accompagnement par des ressources externes

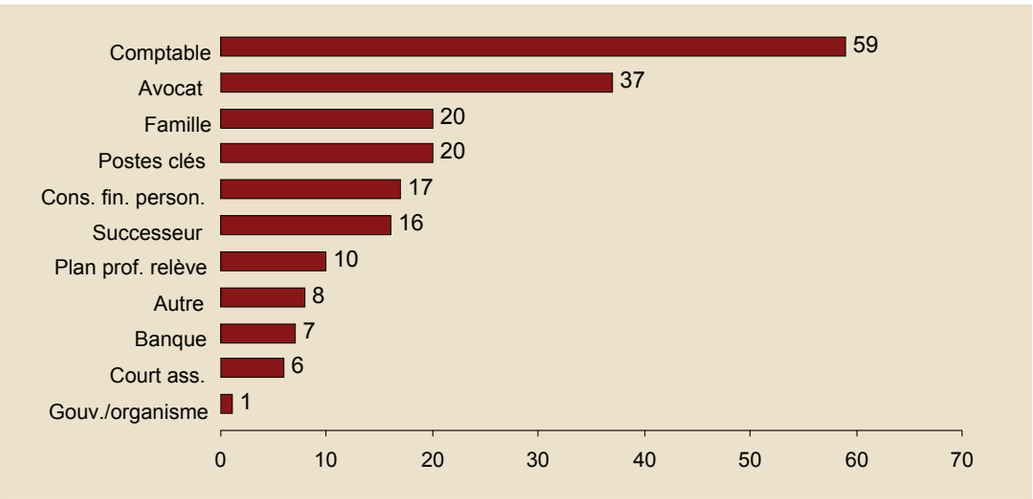
Avant d'amorcer votre processus de transfert, vous devez vous faire accompagner par des ressources professionnelles.

Porter un regard externe favorise le dénouement et le passage à l'acte, permet aux émotions d'émerger, et représente un facteur non négligeable dans un contexte familial.

Ce type d'assistance professionnelle est également requis pour de nombreux aspects techniques liés à l'élaboration d'un plan de relève, notamment le transfert légal de la propriété, les conséquences fiscales de la vente d'une entreprise, le financement de la relève et la répartition de bénéfices futurs suite à la transition.

La figure ci-dessous[5] présente les principaux conseillers sollicités dans les processus de relève. Ces données ont été recueillies en juin 2005 auprès d'entreprises québécoises lors d'un sondage effectué par la FCEI (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante).

Figure 3 :
Ressources qui collaborent dans l'élaboration des plans de relève (% des réponses)



- Ce graphique montre que les comptables et les conseillers juridiques sont les principales sources d'informations et de conseils en ce qui concerne la planification de la relève.
- D'autres personnes telles que les associés, les amis ou la famille représentent également des ressources qui peuvent informer le cédant sur le processus de transfert.

5. Source : Données de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) – La relève : la clé de la réussite, juin 2005, www.fcei.ca

Outil 4

Pour ma démarche

Guide pour le choix des ressources professionnelles

		Management		Aspects financiers		Autres aspects
Rationnel		Personnel	Entreprise	Personnel	Entreprise	

		Management		Aspects financiers		Autres aspects
Émotif		Personnel	Entreprise	Personnel	Entreprise	

		Management		Aspects financiers		Autres aspects
Activité motrice d'un plan de transfert		Personnel	Entreprise	Personnel	Entreprise	

La réunion de famille

Avons-nous besoin de réunion de famille ?

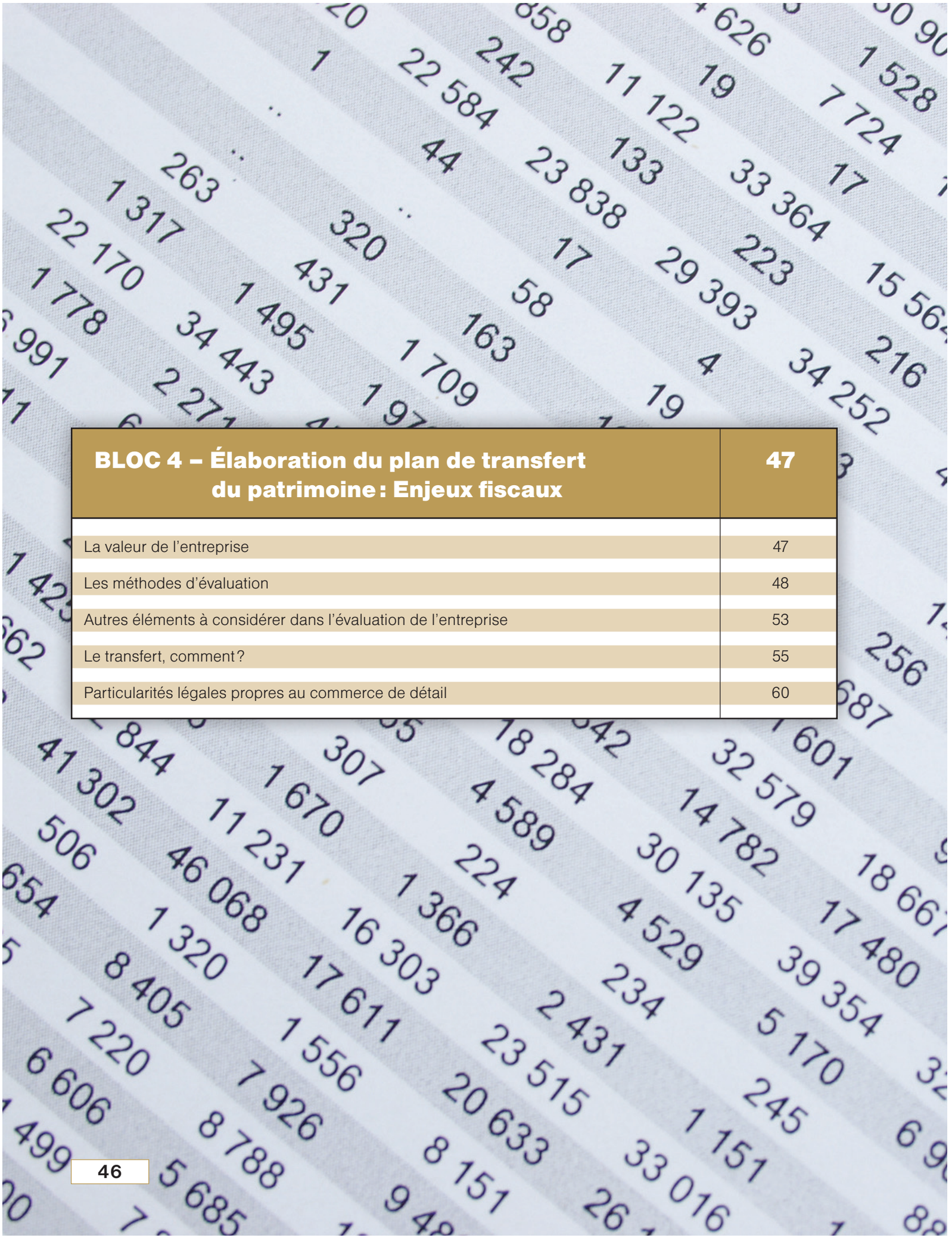
- La réunion de famille est la structure idéale pour :
  - Développer l'entrepreneurship des enfants ;
  - Resserrer le cercle familial ;
  - Trouver de nouvelles idées ;
  - Intégrer les membres de la famille dans le commerce ;
  - Favoriser les discussions familiales et atténuer les tensions.

Quelques conseils :

- La réunion doit être structurée et être dirigée par un leader ;
- Le mode de prise de décision doit être défini au départ (consensus ou vote) ;
- Les rencontres doivent être préparées et structurées ;
- Les membres doivent y participer et être réunis par des objectifs communs.

EXEMPLE D'UN ORDRE DU JOUR
«RÉUNION DE FAMILLE»

- Lieu et date de la réunion
- Noms des personnes convoquées
- Adoption de l'ordre du jour
- Lecture et adoption du procès-verbal de la réunion précédente
- Les sujets ou thèmes qui seront abordés lors de la réunion
  - Exemples :
    - Emplois d'été disponibles pour les enfants des propriétaires
    - Discussion sur le choix des valeurs à véhiculer dans l'entreprise
    - Discussion sur la place des conjoints (es) dans l'entreprise
    - Varia ou affaires diverses (sujets ouverts)
    - Heure et date de la prochaine rencontre
    - Fin de la réunion



BLOC 4 – Élaboration du plan de transfert du patrimoine : Enjeux fiscaux — 47

La valeur de l'entreprise	47
Les méthodes d'évaluation	48
Autres éléments à considérer dans l'évaluation de l'entreprise	53
Le transfert, comment ?	55
Particularités légales propres au commerce de détail	60

ÉLABORATION DU PLAN DE TRANSFERT DU PATRIMOINE : Enjeux fiscaux

Contrairement au transfert de management qui touche l'aspect opérationnel et humain du processus, le transfert du patrimoine, quant à lui, touche l'aspect technique de la transaction ainsi que la valeur monétaire telle que les enjeux fiscaux et financiers.

La valeur de l'entreprise

Estimation de la valeur marchande de l'entreprise

Dans un processus de relève, et éventuellement de transfert d'entreprise, afin d'évaluer le patrimoine accumulé et les ressources financières disponibles pour le propriétaire et d'assurer à la relève le paiement du juste prix, il est de mise de procéder à l'estimation de la valeur marchande de l'entreprise.

Définition de la juste valeur marchande[6] (JVM)

Aux fins de la présente formation, la JVM est définie comme suit :

Le prix le plus élevé exprimé en termes monétaires ou en valeur monétaire qui puisse se négocier sur un marché libre et sans restrictions, entre des parties prudentes et avisées, transigeant à distance et non contraintes d'agir.

6. Source : Agence Revenu Canada, IC 89-3 Exposé des principes sur l'évaluation de biens mobiliers.

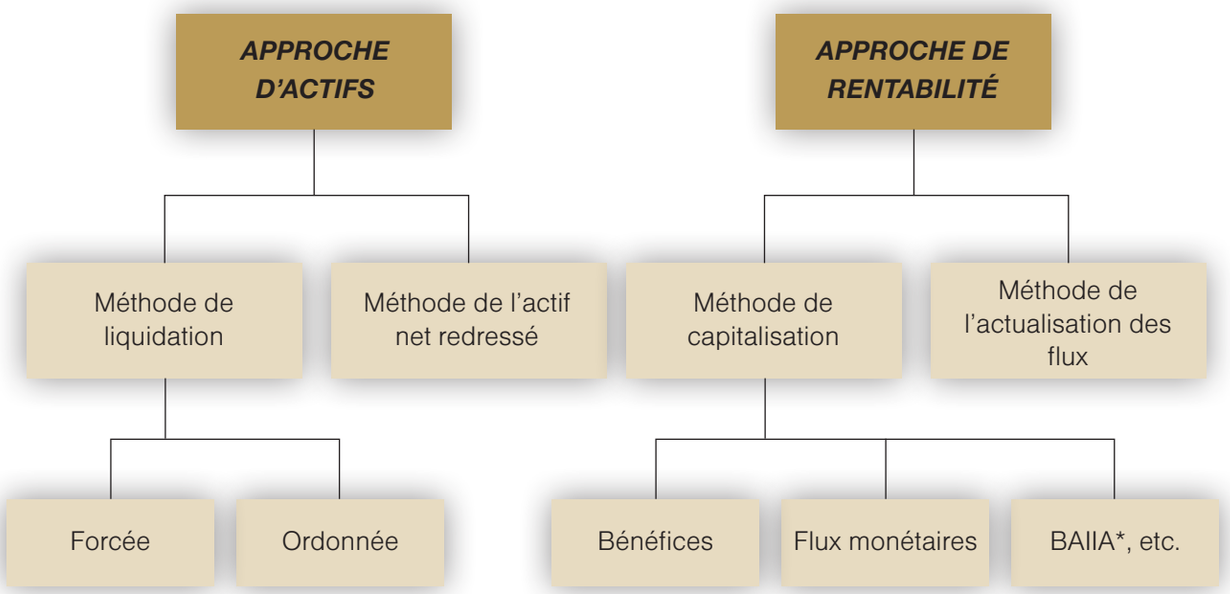
Les méthodes d'évaluation

Approche à l'évaluation

La valeur d'une entreprise est déterminée en fonction de ses bénéfices passés et de son potentiel futur, de la valeur de ses actifs nets, de la valeur d'entreprises publiques œuvrant dans le même secteur, des conditions de l'industrie, etc.

Il existe différentes approches et plusieurs méthodes pour évaluer les actions d'une entreprise, chacune des méthodes nécessite des analyses particulières et présente des particularités spécifiques.

Figure 4 :
Approches et méthodes d'évaluation



* Bénéfices avant impôt, intérêt et amortissement.

Le tableau qui suit vous présente certaines particularités propres à chacune des approches nous permettant ainsi de cibler leur application :

PARTICULARITÉS	
Approche d'actifs	• Représente normalement la valeur minimale • Plus appropriée lorsque les bénéfices futurs sont plutôt incertains ou difficilement identifiables • Normalement méthode de support
Approche de rentabilité	• L'entreprise démontre une capacité de produire des profits • Il est possible d'estimer les bénéfices futurs • Permet d'identifier ou d'évaluer la présence d'achalandage ou autres actifs intangibles

Achalandage

La notion d'achalandage est souvent associée au commerce de détail et se définit comme suit :

L'écart entre la valeur de l'entreprise établie par l'approche de rentabilité et celle établie par l'approche d'actifs

Exemple :

Approche d'actifs	=	[Inventaires + Bâtisses + Équipements - Dettes]	=	2 millions $
Approche de rentabilité	=	[Capitalisation de la moyenne des bénéfices cumulés des 5[7] dernières années]	=	2 500 000 $
Valeur de l'achalandage = 500 000 $				

7. Habituellement calculée sur 5 ans et normalisée en fonction d'événements fortuits ou autres.

MÉTHODE DE L'ACTIF

ABC
ÉVALUATION DE LA SOCIÉTÉ

MÉTHODE BASÉE SUR LES ACTIFS

	Bilan au 31-12-2007	JVM	Pertes économies fiscales	Actifs corporels nets redressés
ACTIFS	($)	($)	($)	**($)**
Actifs à court terme				
Débiteurs	100 000	100 000		100 000
Stocks	500 000	500 000		500 000
Frais payés d'avance	30 000	30 000		30 000
Autre	10 000	10 000		10 000
	640 000	640 000		640 000
			10 000	
Immobilisations (note 2)	300 000	350 000	-	340 000
Frais reportés	3 000	3 000		3 000
	943 000	**993 000**		**983 000**
PASSIFS				
Passifs à court terme				
Découvert bancaire	10 000	10 000		10 000
Emprunt bancaire	135 000	135 000		135 000
Créditeurs	250 000	250 000		250 000
Impôts à payer	11 000	11 000		11 000
		-		-
	406 000	406 000		406 000
Dette long terme	100 000	100 000		100 000
	506 000	506 000		506 000
CAPITAUX PROPRES				
Capital actions	100 000	100 000		100 000
Bénéfices non répartis	337 000	387 000		377 000
	437 000	487 000		477 000
	943 000	**993 000**		**983 000**

ÉVALUATION DE LA SOCIÉTÉ

MÉTHODE BASÉE SUR LE RENDEMENT

Exercice financier	**31-12-2007** ($)	**31-12-2006** ($)	**31-12-2005** ($)	**31-12-2004** ($)	**31-01-2003** ($)
Bénéfice (perte) net(te) avant impôts	150 000	135 000	50 000-	100 000	50 000
Ajustements:					
Salaire ou boni des dirigeants	-	5 000	-	-	-
Frais de déménagement	-	5 000	-	-	-
	2 000	-	3 000	-	
Autres	-	-	-	-	8 000
	152 000	145 000	47 000-	100 000	58 000
Pondération en %	33%	26,67%	20%	13%	6,67%

	A ($)	**B** ($)	**C** ($)
Bénéfice pondéré caractéristique avant impôts	97 133	97 133	97 133
Moins impôts sur le revenu (15,345%)	14 905	14 905	14 905
Bénéfice pondéré caractéristique après impôts	82 228	82 228	82 228
Multiplicateur utilisé	6	5	4
Valeur des actions avant actifs excédentaires	**493 369**	**411 141**	**328 913**
Actifs excédentaires			
Placements	50 000	50 000	50 000
	-	-	-
Valeur des actions	**543 369**	**461 141**	**378 913**

En comptabilité, on détermine le multiplicateur utilisé en fonction du facteur de risque. Le facteur de risque influence un taux d'intérêt. Par exemple, le taux d'intérêt d'un dépôt à terme est de 5 %. On garantit la rentabilité à long terme et donc son taux est relativement bas.

Pour connaître le multiplicateur de ce scénario, on compte le nombre de fois que le taux peut être multiplié jusqu'à un entier (ou jusqu'à 100 %). Donc 5 % peut être multiplié 20 fois pour atteindre 100 %.

Ainsi :	100 000 $	X	5 % d'intérêt	=	5 000 $
et :	100 000 $	÷	5 000 $	=	**20 (Multiplicateur)**

Donc, une rentabilité à 15 % équivaut à un multiplicateur de 6,67.

Lors de la vente d'une entreprise, on calcule le risque afin de connaître la valeur du commerce de détail. Ce risque peut faire fluctuer la valeur de l'entreprise de façon importante. Dans une négociation, c'est à partir de cette valeur que peuvent argumenter la relève et le cédant.

Autres éléments à considérer dans l'évaluation de l'entreprise

Outre les particularités propres aux approches utilisées, l'évaluation d'une entreprise exploitant un commerce de détail comporte également certains éléments particuliers, tels l'inventaire et les éléments stratégiques.

L'inventaire est habituellement l'élément majeur des actifs de l'entreprise, donc une attention particulière doit être portée à son évaluation en tenant compte des critères suivants :

- Taux de rotation ;
- Périssabilité ;
- Items saisonniers ;
- Désuétude ;
- Âge des stocks ;
- Etc.

Plusieurs méthodes de prise d'inventaire existent, par exemple celle du prix vendant. Selon cette méthode le décompte d'inventaire se fait au prix de vente qui est par la suite ramené au prix coûtant en considérant la marge bénéficiaire appropriée des items décomptés.

En puisant dans votre expérience personnelle, y a-t-il d'autres critères que vous utilisez pour l'évaluation de l'inventaire de votre commerce ?

Des éléments stratégiques

Un autre aspect important de l'évaluation consiste à tenir compte des éléments stratégiques liés au commerce. Il s'agit d'éléments non représentés monétairement aux états financiers qui peuvent influencer grandement la valeur de l'entreprise dans un contexte d'évaluation ; il est donc important de bien les identifier.

À cet égard, êtes-vous visé par ces éléments ?	✔
Permis	
Produits/lignes exclusives	
Entente avec les fournisseurs	
Bannières	
Valeurs d'usage (avantages, privilèges)	
Expertise des ressources	
Emplacement géographique	
Taux de rétention de la main-d'œuvre	

Le transfert, comment ?

Une relève d'entreprise touche différents questionnements, tels le choix de la relève, le moment du transfert, la valeur, et bien sûr, la méthode de transfert : le comment.

Le tableau synthèse suivant présente les méthodes de transfert les plus courantes et applicables au secteur du détail.

Pour chaque méthode, nous présenterons les applications courantes, certaines particularités et conséquences fiscales.

	Définitions	Applications courantes	Particularités	Conséquences fiscales
Donation	• La donation est essentiellement le transfert de propriété d'un bien à titre gratuit à une autre personne.	• La relève est déjà identifiée • Le détaillant a accumulé suffisamment de valeurs autres que la société	• Transaction facilement réalisable • Le détaillant transfère ainsi la totalité de la valeur passée et future de la société	• Disposition réputée des actions à leur JVM, soit 500 000 $, donc gain en capital de 500 000 $ (250 000 $ imposables) et impôts à payer • Possibilité d'exonération pour gain en capital
Vente	• La vente est une disposition avec contrepartie en paiement du bien vendu.	• La relève est déjà identifiée • Le détaillant a accumulé suffisamment de valeurs	• Transaction facilement réalisable • Le détaillant transfère ainsi la totalité de la plus-value future de la société • Prix de vente encaissé immédiatement ou à recevoir	• Gain en capital de 750 000 $ (375 000 $ imposables) et impôt à payer • Possibilité d'exonération pour gain en capital • Possibilité de réserve pour gain en capital si solde de prix de vente • Dans un contexte de vente entre personnes liées (ex. : enfants), financement ultime avec de l'argent après impôt • Dans un contexte de vente entre personnes sans lien de dépendance, possibilité de financement avec de l'argent « lever âge » avant impôt

	Définitions	Applications courantes	Particularités	Conséquences fiscales
Gel successoral total	• Typiquement, un gel successoral consiste à convertir, échanger ou transférer les actions participantes d'une société pour des actions non participantes afin de transférer la plus-value future attribuable aux actions participantes en faveur d'une autre personne.	• La relève est déjà identifiée • La valeur accumulée par le détaillant est jugée suffisante	• Transaction facilement réalisable • Le détaillant transfère ainsi la totalité de la plus-value future de la société	• Aucune conséquence fiscale immédiate • Possibilité d'utilisation d'une société de gestion pour les encaissements futurs provenant de la valeur des actions privilégiées
Gel successoral partiel	• Après cette opération, les successeurs souscrivent à de nouvelles actions participantes pour un montant nominal. Ainsi, toute l'augmentation future de la société sera transférée aux bénéficiaires du gel selon la proposition désirée. Dans ce contexte le gel peut donc être total ou partiel (conserve une partie de la plus-value future).	• La relève est déjà identifiée, du moins en partie • Le détaillant n'a pas accumulé suffisamment de valeurs	• Transaction facilement réalisable • Conservation par le détaillant d'une participation (%) à la plus-value future de la société • La participation (%) des nouveaux actionnaires sera déterminée selon les objectifs du détaillant	• Aucune conséquence fiscale immédiate • Possibilité d'utilisation d'une société de gestion pour les encaissements futurs provenant de la valeur des actions privilégiées

	Définitions	Applications courantes	Particularités	Conséquences fiscales
Fiducie discrétionnaire	• Même application que le gel successoral à la différence que les nouvelles actions participantes émises le sont en faveur d'une fiducie au lieu d'être directement en faveur des successeurs.	• La relève n'est pas encore déterminée ou incertaine (ex. : enfants mineurs) • La valeur accumulée par le détaillant est incertaine • Fractionnement de revenus envisagés	• Structure permettant une grande souplesse pour l'attribution de la plus-value future de l'entreprise • Réalisation plus complexe et coûteuse • Structure future plus importante	• Aucune conséquence fiscale immédiate • Possibilité d'utilisation d'une société de gestion pour les encaissements futurs provenant de la valeur des actions privilégiées

Convention d'actionnaires

Un transfert d'entreprise implique normalement l'intégration de nouveaux actionnaires, d'où l'importance de mettre en place une convention entre actionnaires.

Elle permet, entre autres :

- De fixer les règles de rachat des cédants ;
- De protéger la santé financière face à tout rachat ultérieur d'actionnaires ;
- De régler les cas de litige entre actionnaires ;
- D'assurer un marché pour la succession d'un actionnaire.

Ne pas oublier la mise à niveau des assurances-vie partenaires pour protéger l'équité du commerce en cas de décès.

Plusieurs entreprises choisissent également de souscrire à une assurance-vie sur les personnes clés.

D'autres possibilités ou ajustements s'offrent au propriétaire pour le transfert :

Utilisation d'une société de gestion :

Une société de gestion est une société dont l'objectif est de détenir des placements, placements, qui dans un contexte de relève seront les actions de la société opérante faisant objet de la relève.

- Peut permettre de transférer certaines sommes en sécurité ;
- Peut réduire ou reporter la charge fiscale de la transaction dans certaines situations.

Cristallisation du gain en capital :

La cristallisation du gain en capital est essentiellement le déclenchement d'un gain en capital pour l'actionnaire afin de lui permettre d'utiliser son exonération pour gain en capital ;

L'exonération pour gain en capital est une déduction fiscale maximale de l'ordre de 750 000 $ à l'égard d'un gain en capital admissible ;

- Les actions d'une société privée peuvent être admissibles à cette déduction ;
- La cristallisation peut permettre de réduire la charge fiscale au décès de l'actionnaire ou lors d'une vente des actions de la société (contexte de vente entre personnes sans lien de dépendance) ;
- Un transfert peut représenter une bonne occasion de cristalliser le gain en capital.

En conclusion, dans un contexte de relève :

Les méthodes étant variées et chaque situation étant unique, l'utilisation de la méthode de transfert la plus appliquée devra être analysée soigneusement avec le conseiller du propriétaire désirant procéder à un transfert de l'entreprise familiale. La détention d'actions désirées, l'utilisation d'une société de gestion, la cristallisation des gains en capital sont toutes des questions qui devront être examinées.

La mise en place d'un transfert se veut une étape importante nécessitant donc une analyse poussée tenant compte de plusieurs éléments.

État d'avancement du processus de transfert du patrimoine *(durée 5 minutes)*

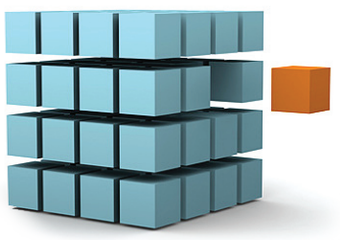
Activité 8

- **Consignes :**
  - Pour bien préparer votre transfert et déterminer votre avancement, identifiez les étapes complétées ;
  - Réalisez l'activité en 5 minutes.

ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROCESSUS DE TRANSFERT	OUI	NON
Avez-vous établi les éléments et la valeur de votre patrimoine ?		
Avez-vous identifié et déterminé la valeur des actifs de votre entreprise ?		
Avez-vous déterminé la valeur marchande de votre entreprise ?		
Avez-vous accumulé suffisamment de valeurs ?		
Avez-vous préparé votre planification financière future ?		
Avez-vous vérifié auprès de votre fiscaliste la possibilité de réaliser votre exonération de gain en capital ?		
Avez-vous déterminé votre participation future au niveau de l'entreprise ?		
Avez-vous effectué la mise à jour de votre portrait fiscal ?		
Avez-vous mis en place des éléments permettant de maximiser la valeur de votre entreprise ?		
Avez-vous déterminé votre valeur d'usage (avantages et privilèges) ?		

Mise en garde :

- Tant que le cédant n'est pas conforté sur sa planification financière personnelle et qu'il n'a pas une idée précise des montants qu'il pourra retirer de la transaction, il est difficile d'entreprendre une réelle démarche de transfert.



Particularités légales propres au commerce de détail

Dans un contexte de transfert d'entreprise, certaines particularités légales doivent être bien évaluées afin d'obtenir un transfert réussi.

Dans le cas d'une franchise

Vérifier votre contrat de franchise qui peut contenir plusieurs restrictions et/ou obligations à l'égard de la relève afin qu'il soit accepté par le franchiseur :

RESTRICTIONS ET/OU OBLIGATIONS	EXEMPLES
Mise de fonds minimale	Obligation d'investissement d'argent personnel
Ratios financiers à respecter	Équité de 25 %
Formation reconnue	Diplôme en administration
Expériences pertinentes	10 ans dans le commerce de détail
Portrait type	Expérience en vente et en gestion
Performance financière à respecter	Vente minimale de 1 M $/année
Cautionnement personnel	Fournir des garanties sur la résidence personnelle
Droits de transfert à payer	Frais obligatoires au transfert de 10 000 $
Passation des tests	Tests psychométriques
	Tests mesurant les connaissances dans le secteur d'activité
	Tests d'aptitudes

Dans le cas d'une bannière

L'entente de bannière doit être soigneusement analysée, car elle peut contenir plusieurs obligations à rencontrer avant d'effectuer le transfert :

RESTRICTIONS ET/OU OBLIGATIONS	EXEMPLES
Santé financière de la relève	Bilan personnel présentant une équité minimale
Cautionnement de la relève	Garanties personnelles à fournir
Plan d'affaires	Préparation d'un plan d'affaires démontrant la rentabilité

Autres particularités propres au commerce de détail

Outre les engagements propres aux franchises et aux bannières, d'autres particularités doivent être analysées afin d'assurer la validité d'un transfert :

RESTRICTIONS ET/OU OBLIGATIONS	EXEMPLES
Utilisation d'une marque de commerce	La vente de certains produits exclusifs selon une entente d'utilisation de marque de commerce
Contrats d'approvisionnement avec un ou des fournisseurs	Regroupement d'achat pour une quincaillerie
Ententes spécifiques avec des clients	Contrats signés par le détaillant non transférables
Contrats de travail avec des employés	Entente avec des employés d'une durée déterminée
Entente de financement avec une institution financière	Le crédit disponible est régi par une entente avec l'institution financière
Réglementations particulières du secteur d'activité	Pour un libraire, afin d'obtenir une accréditation du gouvernement du Québec, celui-ci doit posséder au minimum 6 000 titres de catégories variées

BLOC 5 – Le financement de la relève	63
Le choix du type de financement	63
Les sources de financement	63
Principaux frais et/ou honoraires	66
Réussir son financement	67
Les mesures de risque	68

LE FINANCEMENT DE LA RELÈVE

Un autre des aspects importants du processus de transfert réside dans la mise en place d'une solution appropriée pour obtenir le financement nécessaire afin de compléter la transaction.

Comme nous l'avons vu précédemment, cet aspect fait également partie des préoccupations du détaillant. En effet, la plupart des propriétaires qui souhaitent compléter leur transfert croient, souvent à tort, que leur relève ne possède pas les capitaux et/ou les moyens d'obtenir le financement.

Heureusement, il existe plusieurs programmes et mécanismes pour aider la relève à obtenir le financement.

Le choix du type de financement

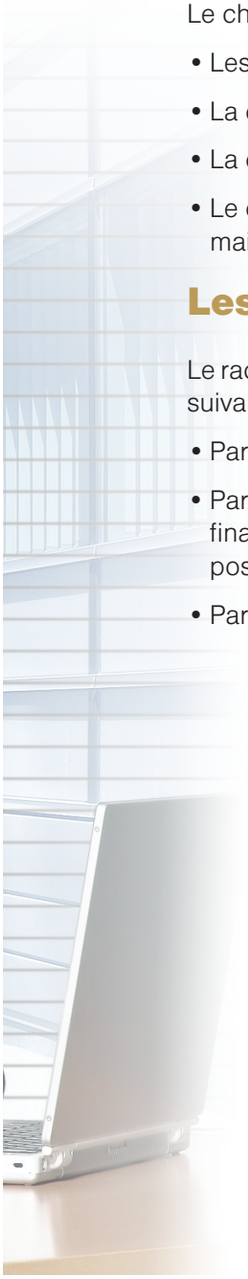
Le choix du type de financement dépendra de plusieurs aspects :

- Les besoins de la nouvelle structure à court, moyen et long termes ;
- La capacité financière de la relève (mise de fonds) ;
- La capacité financière du commerce à rembourser (fonds générés par les opérations) ;
- Le coût de financement (taux d'intérêt, honoraires, autres frais divers, etc.) et des conditions (ratios à maintenir, garanties, cautions personnelles, etc.).

Les sources de financement

Le rachat du commerce par la relève peut passer par une ou par la combinaison des trois sources de financement suivantes :

- Par l'investissement financier personnel de la relève (achat à même les capitaux de la relève) ;
- Par le « crédit – vendeur » (balance de prix de vente) aussi appelé le financement par le vendeur (50 % des financements relève s'effectuent sous cette forme). Souvent utilisé lorsque le financement externe n'est pas possible ; comporte des désavantages.
- Par financement externe offert par une institution financière et/ou société de capital de risque.



Avantages du financement externe

- DÉTAILLANT	- RELÈVE
• Permet au détaillant d'obtenir des liquidités	• Favorise l'autonomie de la relève
• Permet de libérer les cautions	• Permet de se verser des dividendes
• Permet d'éviter de revenir dans l'entreprise pour protéger ses intérêts financiers	• Responsabilise la relève (ratios à respecter, investissement personnel)
• Sécurise le détaillant (fonds disponibles pour assurer sa retraite active)	• Ranime l'esprit entrepreneurial

Désavantages du financement externe

- DÉTAILLANT	- RELÈVE
• Perte d'une source de revenus d'intérêts et/ou dividende	• Retarde la transmission de l'entreprise
• Perte de l'étalement de l'impact fiscal (maximum 5 ans)	• Coût de financement plus élevé s'il y a capital de risque
• Perte d'influence pour la continuité et la pérennité de l'entreprise	• En général, les financiers externes sont moins patients que le détenteur de la balance de prix de vente
• Généralement, doit sacrifier un certain pourcentage sur le prix de vente	• Se prive des conseils du vendeur

Les principaux programmes de financement externe

Les institutions financières offrent plusieurs programmes adaptés aux besoins de la relève. Faites-vous accompagner par votre comptable ou par votre conseiller relève afin de déterminer lequel des programmes vous convient le mieux.

TYPES DE FINANCEMENT	DESCRIPTION
1. Le financement garanti	• Le rachat peut s'effectuer sur tout ou partie des actifs de l'entreprise par la relève, laquelle peut se financer en donnant ses actifs en garantie
2. Le financement subordonné	• Le financement subordonné, aussi appelé financement mezzanine ou quasi-capital, est un instrument financier qui combine à la fois les caractéristiques d'un prêt et celles d'un financement par actions. Il se situe entre la créance prioritaire et l'avoir net dans la structure financière d'une entreprise. Ce financement prend la forme d'un prêt sans garantie d'une durée générale de 3 à 5 ans. Remboursement lié aux prévisions de l'entreprise
3. Le financement par actions	• Généralement représentée par la mise de fonds des nouveaux actionnaires (actions ordinaires), cette source de financement peut aussi comprendre diverses catégories d'actions privilégiées, entre autres, une balance de prix de vente avec le vendeur, une injection par une société de capital de risque, certains membres de la famille qui ne travaillent pas dans le commerce, etc.
4. Le prêt équité	• Généralement consenti par des organismes gouvernementaux et paragouvernementaux qui supportent le développement régional (DEC, SADC, société de capital de risque, etc.)
5. L'aide gouvernementale	• Les gouvernements fédéral et provincial proposent différents programmes de financement, spécifiques à certains secteurs d'activité et à certaines clientèles, présentés sous diverses formes (prêt direct, garantie de prêt, subvention, mesures fiscales avantageuses, ressources professionnelles, etc.)

Frais et/ou honoraires

Chaque institution financière recherche un rendement sur le capital qu'elle doit maintenir en fonction de l'ensemble des crédits qu'elle vous a consentis.

Ce rendement peut varier d'une institution à l'autre en fonction de leur appétit à financer l'un ou l'autre des projets dans des secteurs d'activité différents.

Il est donc important d'avoir en main quelques propositions afin de faire des comparaisons du mixte « taux d'intérêt, autres frais, garanties et conditions ».

En règle générale, les taux d'intérêt et les frais relatifs aux financements proposés sont inclus dans la lettre d'offre déposée au même titre que les garanties et les conditions de financement.

Liste des principaux frais et/ou honoraires[8] :

- Honoraires pour étude du dossier ;
- Honoraires d'émission de la proposition de financement ;
- Frais de renouvellement annuel ;
- Frais d'attente pour les marges de crédit peu ou pas utilisées ;
- Frais mensuels pour analyse des recevables et validation des inventaires ;
- Frais pour dépassement temporaire des crédits autorisés ;
- Frais sur les déficits de couverture ;
- Frais sur les rapports périodiques remis en retard ;
- Frais de pénalité sur paiement par anticipation ;
- Frais d'administration relatifs aux opérations de vos comptes bancaires ;
- Frais de prise de garantie (institution financière, notaire, avocat) ;
- Frais pour évaluation technique des biens financés (évaluateur agréé) ;
- Frais pour études environnementales ;

8. Bien que cette liste expose la grande majorité des frais pouvant survenir lors du financement d'une transaction en contexte de relève, d'autres frais en fonction du dossier et de sa complexité pourraient être exigés.

Réussir son financement

Avant d'aller plus loin, soyez conscient que la rentabilité du commerce convoité est une condition qui s'avère essentielle avant d'entreprendre les migrations pour l'obtention de financement.

PRÉPAREZ-VOUS	Détaillant	Relève
1. Mettez en place une politique d'épargne de capitalisation au moins 4 ans avant d'amorcer votre transfert. L'objectif est de prévoir les sorties de fonds lors du rachat en plus d'améliorer le profil financier de l'entreprise.	✓	
2. Assurez-vous que les infrastructures (bâtisse et autres) ne requièrent pas de travaux majeurs.	✓	✓
3. Régler les litiges, s'il y a lieu (poursuites, impôts non payés, conflits de travail, etc.).	✓	✓
4. Optimiser votre structure organisationnelle (personnes clés, roulement de personnel, besoin de formation, etc.).	✓	✓
5. Assurer vous d'avoir vos documents à portée de mains (états financiers, prévisions, budgets, bilans, garanties personnelles, etc.).	✓	
6. Préparez, en collaboration avec votre relève, un plan d'affaires.	✓	✓
7. Reconnaissez les faiblesses de votre entreprise et ayez en tête des mesures correctrices pour chacune d'entre elles.	✓	
8. Déterminez précisément les besoins financiers de l'entreprise (à court, moyen et long termes).	✓	
9. Faites évaluer la valeur marchande de votre commerce par un évaluateur qualifié.	✓	
10. Entourez-vous de conseillers compétents.	✓	✓
11. Soyez patient, prenez votre temps, réfléchissez, magasinez, mettez en compétition au moins 2 institutions financières et dites-vous que tout peut se négocier !	✓	✓
12. Assurez-vous que l'équipe de direction soit complémentaire, expérimentée et dynamique.	✓	✓

Les mesures de risque

Les institutions financières tiennent compte de plusieurs facteurs afin de déterminer le risque entourant le prêt consenti. Ils influeront sur l'acceptation du prêt ainsi que sur les modalités qui seront exigées (taux d'intérêt, garanties personnelles, mise de fonds, etc.) de vous.

Le risque qualitatif

Le risque qualitatif est lié aux aspects « non-mesurables » de l'entreprise. Il touche essentiellement la qualité. Le tableau suivant présente des aspects qui sont également considérés par l'institution prêteuse.

1. **La taille du commerce :** la taille du commerce et son chiffre d'affaires sont des facteurs qui influencent la possibilité d'obtenir du financement. Plusieurs ratios doivent être respectés (ratios de FDR, dette/équité, âge des comptes, etc.).
2. **L'emplacement géographique :** le lieu où est située l'entreprise joue grandement sur son achalandage et sur ses possibilités de développement (centre commercial, centre-ville, regroupement de grandes surfaces, accès rapide aux artères principales, etc.).
3. **Le plan de développement stratégique de l'entreprise :** le positionnement stratégique de l'entreprise réalisé en consensus avec les acteurs de la relève. Il définit la mission, la vision, les valeurs, les enjeux stratégiques et les actions prioritaires.
4. **L'expertise de la relève :** le profil de compétence, la formation académique, le style de leadership et la connaissance du secteur d'activité de la relève permettent de diminuer la cote de risque, accroissant ainsi les chances de financement.
5. **Le secteur d'activité :** les institutions financières accordent beaucoup d'importance au secteur d'activité, et plus particulièrement, dans le secteur du commerce de détail. La taille du marché, sa croissance et les tendances constituent également des éléments d'analyse importants.
6. **L'autonomie d'opération :** l'autonomie d'opération se mesure par la capacité de l'entreprise ou de ses actionnaires à réinjecter des fonds ou à avoir accès à des capitaux par l'emprunt, tout en respectant les ratios de base.
7. **Le type de financement requis :** plusieurs types de financement peuvent être envisagés, du traditionnel à celui basé sur l'équité (financement traditionnel, équité, quasi-équité, etc.).

8. **La qualité de la gestion technique et administrative :** l'intégrité de l'emprunteur et le degré de confiance qu'il inspire par sa connaissance du secteur d'activité et les qualifications de son entourage immédiat.

9. **La nature des opérations :** la conjoncture économique qui prévaut dans le secteur d'activité et le marché ciblé.

10. **La rentabilité/capacité de remboursement :** les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation pour rencontrer les échéances à court terme de la dette à long terme.

11. **La capacité du fonds de roulement :** capacité de la société à s'acquitter de ses obligations à court terme à partir de ses actifs à court terme.

12. **Le rapport dette/équité :** il mesure la proportion des capitaux fournis par les créanciers par rapport à ceux fournis par les propriétaires. Il exprime le degré de protection fourni par les propriétaires aux créanciers.

13. **La valeur des garanties :** advenant que les objectifs de rentabilité ne soient pas atteints, pour une raison ou pour une autre, les sûretés permettent aux créanciers de recouvrer une partie ou la totalité de leurs créances.

Le risque quantitatif

Le risque quantitatif est évalué à partir des résultats financiers donc « mesurables » de l'entreprise.

Analyse des ratios

Les ratios sont un bon moyen d'évaluer le rendement d'une entreprise et de repérer les problèmes s'il y en a. Les ratios permettent de mesurer certains facteurs comme la rentabilité, la solvabilité, l'efficacité et l'endettement de votre entreprise. Ils servent à mesurer le rapport entre deux ou plusieurs éléments de vos états financiers. Ils prennent toute leur signification lorsque les résultats sont comparés à des exercices antérieurs (tendances) ainsi qu'aux entreprises de même taille qui exercent des activités semblables (normes sectorielles)[9].

9. Source : Banque de développement du Canada 2005.

Principaux ratios et méthodes de calcul

Rendement sur l'avoir (ROE[10])

Il mesure le rendement qu'obtiennent les actionnaires en retour de leur investissement dans l'entreprise. Le bénéfice net de l'exercice est considéré après impôts, intérêts et dividendes sur actions privilégiées, puisque les actionnaires ne touchent que ce qui reste. Le rendement recherché dépend du risque à investir dans telle ou telle autre entreprise. Toutefois, un rendement moyen de 15 % permettrait de doubler le capital investi dans 7 ans.

Méthode de calcul

Rendement sur l'avoir des actionnaires

$$\frac{(\text{Bénéfice net après impôts} - \text{dividendes sur actions privilégiées})}{\text{Valeur du capital-actions ordinaires} + \text{impôts différés}} \times 100$$

=

Levier financier

$$\frac{\text{Actif total}}{\text{Valeur du capital-actions ordinaires} + \text{impôts différés}}$$

x

Rotation de l'actif

$$\frac{\text{Vente}}{\text{Actif total}}$$

x

Marge nette

$$\frac{\text{Bénéfice net après impôts} - \text{dividendes sur actions privilégiées}}{\text{Ventes}} \times 100$$

Définitions

Impôt différé : ***Impôt latent provenant d'écarts entre la valeur fiscale et la valeur comptable d'éléments du bilan.***

Dividendes sur actions privilégiées : Rendement versé sur des actions dites privilégiées, soit des actions dont le rendement et/ou la valeur est limité contrairement aux actions dites ordinaires dont ces attributs sont illimités. Actions qui peuvent s'apparenter à des titres de créances.

10. Return on equity.

Feuille de calcul

Rendement sur l'avoir des actionnaires

_____

=

Levier financier

_____

x

Rotation de l'actif

_____

x

Marge nette

_____

Composantes du levier financier

• **Fonds de roulement**	**Niveau acceptable**
Actif à court terme / Passif à court terme	1,25
• **Couverture de dette**	
BAAII / capital + intérêt	1,25
• **Ratio dette / équité**	
Dette totale / Avoir	3 : 1

Composantes de la rotation de l'actif

- **Rotation des stocks**

  Coûts des ventes / Stock moyen (ouverture + fermeture / 2)
- **Délai de recouvrement des comptes à recevoir**

  Comptes clients x 365 / Ventes
- **Rotation des immobilisations**

  Ventes / Immobilisations moyennes (ouverture + fermeture / 2)

Composantes de la marge nette

- **Marge brute**

  Ventes – coûts des marchandises vendues / Ventes x 100
- **Dépenses d'exploitation**

  Dépenses d'exploitation / Ventes x 100

Autres ratios

D'autres tendances au niveau des résultats peuvent faire partie de l'analyse lorsqu'il est question de financement.

Parmi elles :

TENDANCES	MÉTHODES DE CALCULS
Croissance des ventes Indique l'augmentation ou la diminution du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent	Ventes du dernier exercice – ventes de l'exercice précédent Ventes de l'exercice précédent ´ 100
BAIIA Il s'agit du bénéfice avant impôts, intérêts et amortissement. Mesure utilisée pour déterminer sommairement la valeur marchande des actions d'une entreprise en le multipliant par un multiple de 5 à 7 fois. Mesure aussi la capacité de l'entreprise à respecter ses charges fixes	Bénéfice avant impôts, intérêts et amortissement
Fonds générés Mesure la capacité de l'entreprise à rembourser la portion à court terme de la dette à long terme, échéant au cours des 12 prochains mois, par les activités d'exploitation	Bénéfice net après impôts + amortissement
PCDLT Portion à court terme de la dette à long terme échéant au cours des 12 prochains mois	Portion court terme de la dette à long terme

Les tendances et ratios se calculent habituellement sur 3 ou 4 années et sont toujours analysés en comparaison avec ceux du secteur d'activité.

Pièges à éviter

Attention de bien choisir votre institution et son représentant dans le cas d'un financement externe

Pour ce faire, nous vous recommandons de :

- Porter votre choix en fonction de l'expertise et des connaissances du commerce, plutôt qu'uniquement en fonction du taux et des conditions qui peuvent paraître plus avantageux ;
- Considérer autant les aspects techniques que relationnels ;
- Vous assurer que votre représentant démontre une confiance réelle en votre organisation.

CONCLUSION

Le transfert de l'entreprise familiale dans le commerce de détail est un processus qui nécessite un investissement important en temps et en énergie.

Pour faire de l'exercice un succès, assurez-vous de réaliser toutes les étapes.

Voici une synthèse qui vous permettra de mettre en place et de suivre votre plan :

	✔
Assurez-vous d'avoir la volonté de vous retirer	
Faites un choix judicieux de ceux qui assureront la relève	
Faites une analyse de vos besoins personnels à la retraite	
Faites une analyse des besoins du commerce	
Informez vos proches, vos partenaires et vos employés	
Déléguez à la relève le montage du plan de développement après avoir clarifié les visions et aspirations mutuelles	
Revoyez la structure décisionnelle et transférez graduellement les pouvoirs	
Montez le plan de formation et coaching de la relève	
Faites faire l'évaluation de la valeur marchande de votre commerce par des professionnels	
Concrétisez la transaction et passez au financement	

LIENS UTILES

- **CLD – http://www.acldq.qc.ca**

  Aide et soutien pour le démarrage ou l'acquisition d'une entreprise. Gamme complète de programmes et services mis à la disposition des entrepreneurs.

- **Emploi-Québec – http://emploiquebec.net**

  Dans la rubrique « service aux entreprises » Emploi-Québec offre de l'aide-conseil ainsi que du soutien financier pour mieux gérer et développer les ressources humaines.

- **Détail Québec – http://www.detailquebec.com**

  On y retrouve : aide à la formation et au développement de la main-d'œuvre, compétitivité des entreprises et maintien et création d'emploi.

- **Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) – http://www.fcei.ca**

  La FCEI représente les gestionnaires de petites et moyennes entreprises et défend les intérêts des membres à tous les niveaux de gouvernement.

- **Industrie et commerce – http://www.ic.gc.ca**

  Les programmes d'industrie Canada veulent encourager les entrepreneurs à développer les projets industriel et technologique, à stimuler la recherche scientifique et à promouvoir l'investissement et le commerce.

- **Institut de la statistique du Québec – http://www.stat.gouv.qc.ca**

  Permet de trouver des statistiques concernant le marché du travail selon les différentes régions du Québec et selon les différents secteurs d'activité.

- **Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation – http://www.mdeie.gouv.qc.ca/relève**

  Support aux entrepreneurs qui font face au processus de relève de leur entreprise afin d'assurer une continuité. La section « relève entrepreneuriale » comporte : les enjeux de la relève et les différentes étapes du transfert de direction.

- **Réseau des SADC du Québec – http://www.reseau-sadc.qc.ca**

  Organisme qui veille aux intérêts et procure des services aux entreprises membres par le biais d'activités et d'outils.

- **Statistique Canada – http://www.statcan.ca**

  Permet de trouver des statistiques sur le marché du travail canadien.

BIBLIOGRAPHIE

CAMERON, Milton. *Savoir écouter, développer les messages de vos interlocuteurs*, Montréal, Les Éditions Quebecor, 2004, 129 p.

FILIATRAULT, Pierre. *Comment faire un plan de marketing stratégique*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc. et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 1997, 204 p.

GENDRON, Pierre J. et FAUCHER, *Christiane, Les nouvelles stratégies de coaching*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 2002, 222 p.

HERSEY, Paul. *Le leader situationnel*, Montréal, Actualisation, 1995, 109 p.

LABELLE, Ghislaine. *Une équipe du tonnerre*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc. et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2001, 178 p.

LE BOTERF, Guy. *L'ingénierie des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation, 1988, 445 p.

SAMSON, Alain. *La fameuse relève : l'assurer, l'accueillir*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc. et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2003, 130 p.

SAMSON, Alain. Profession : *vendeur au détail*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc. et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2005, 231 p.

ST-CYR, Louise et RICHER, Francine. *Préparer la relève, neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 2003, 219 p.

La présente formation est inspirée de : La relève entrepreneuriale : « En route vers un transfert d'entreprise gagnant » Gouvernement du Québec, MDEIE, décembre 2005. ISBN : 2-550-45383-2

ANNEXE 1

Élaborer un plan de développement stratégique

ÉTAPES	ACTIVITÉS
Orientations stratégiques	• Analyse de l'environnement interne Portrait de l'entreprise (forces et faiblesses au niveau des cinq fonctions (finances, comptabilité, marketing, ressources humaines et opération) • Produits/services, marchandisage, image corporative, etc. • Le pouls des employés pendant le transfert, climat de travail, etc. • Sources possibles de conflit
	• Analyse de l'environnement externe • Tendances du marché • Concurrence • Besoins des clientèles ciblées • Enquête auprès de la clientèle • Enquête auprès des fournisseurs et partenaires
	• Positionnement stratégique du commerce • Journée de réflexion stratégique (prise en charge par la relève) - Revue de la mission - Entente sur les valeurs à véhiculer dans l'entreprise - Analyse des enjeux stratégiques et rédaction du plan d'action - Planification d'une formation sur les règles de gouvernance (comité de gestion, conseil de famille, etc.) - Etc.
Structure organisationnelle	• Révision de la structure (adaptée à la relève) • Plan de transfert de management • Organigramme • Rôles et responsabilités du détaillant et de sa relève « règne-conjoint » • Rôles et responsabilités des autres personnes clés • Bilan des compétences • Plan de formation, plan de coaching

ÉTAPES	ACTIVITÉS

	• Élaboration d'un plan financier
	  • Besoins des immobilisations en lien avec le plan général de développement
	  • Besoins financiers liés au processus de transfert
	  • Nouveaux seuils de rentabilité (point mort)
	  • Montage fiscal
	  • Structure financière et stratégie de financement
	  • Prévisions financières

Plan financier	• Synthèse du plan de développement stratégique élaboré par la relève au même titre que s'il s'agissait de l'acquisition ou le démarrage d'une nouvelle entreprise. Le plan doit comprendre :
	• Projet : coûts d'acquisition et financement (incluant l'utilisation des fonds)
	  • Le commerce et l'équipe de direction
	  • La clientèle, les fournisseurs, la concurrence
	  • La stratégie de réalisation
	  - Intégration
	  - Croissance
	• Les prévisions financières
	  - État de l'évolution de la situation financière
	  - Résultats sur 3 ans à venir
	  - Bilan et ratios
	  - Commentaires

Plan de communication interne et externe	• Plan de mobilisation interne • Plan de marketing stratégique

ANNEXE 2

Guide pour le choix des ressources professionnelles

Rationnel

Management		Aspects financiers		Autres aspects
Personnel	Entreprise	Personnel	Entreprise	
• Coach ou mentor	• Spécialiste en transfert et planification stratégique	• Planificateur financier • Courtier • Banquier • Comptable • Fiscaliste	• Comptable • Fiscaliste • Banquier	• Spécialiste en transfert et en planification stratégique

Émotif

Management		Aspects financiers		Autres aspects
Personnel	Entreprise	Personnel	Entreprise	
• Ami ou connaissance d'affaires • Coach • Psychologue • Mentor	• Proche conseiller ayant une relation de confiance forte (comptable, banquier, partenaire, etc.) • Psychologue industriel	• Notaire • Avocat • Conseiller financier	• Notaire et avocat • Banquier • Fiscaliste	• Psychologue industriel

Activité motrice d'un plan de transfert

Management		Aspects financiers		Autres aspects
Personnel	Entreprise	Personnel	Entreprise	
• Coach • Psychologue • Mentor	• Spécialiste en planification stratégique • Mentor • Coach	• Comptable • Planificateur financier • Banquier	• Comptable • Fiscaliste	• Conseiller en ressources humaines • Consultant en marketing • Conseiller en ventes • Spécialiste en opérations de votre secteur

ANNEXE 3

Particularités d'ordre général aux différents sous-secteurs du commerce de détail

SOUS-SECTEURS	PARTICULARITÉS PROPRES AU SOUS-SECTEUR	APTITUDES, COMPÉTENCES POUR ASSURER LA RELÈVE
Marchands d'autres véhicules automobiles	• Style de financement : - Doit disposer d'une marge de crédit standard en fonction de son inventaire ; - Cautionnement personnel souvent exigé ; - Inventaire en garantie ; - Respecter les exigences légales en matière de garantie.	• Posséder une bonne connaissance du secteur automobile et de la vente.
Magasins de pièces, pneus et accessoires automobiles	• Importance de faire partie d'une bannière ou d'une franchise, ce qui permet : - D'obtenir des escomptes et des promotions ; - D'assurer un niveau d'inventaire constant ; - D'avoir accès à un support publicitaire ; - De bénéficier d'une variété de produits importants.	• Connaissance de la mécanique automobile ; • Faire partie d'un regroupement d'achats.
Magasins de meubles	• Possibilités de suivre des formations offertes par les manufacturiers sur leurs différents produits. • Financement avec les institutions financières. • Souplesse du financement : - Offrir du crédit sans intérêts et/ou avec versements égaux. • Posséder un bon réseau de distribution.	• Faire partie d'associations afin de connaître les tendances au niveau du meuble et de la décoration intérieure ; • Faire partie d'un regroupement d'achats.

Particularités d'ordre général aux différents sous-secteurs du commerce de détail

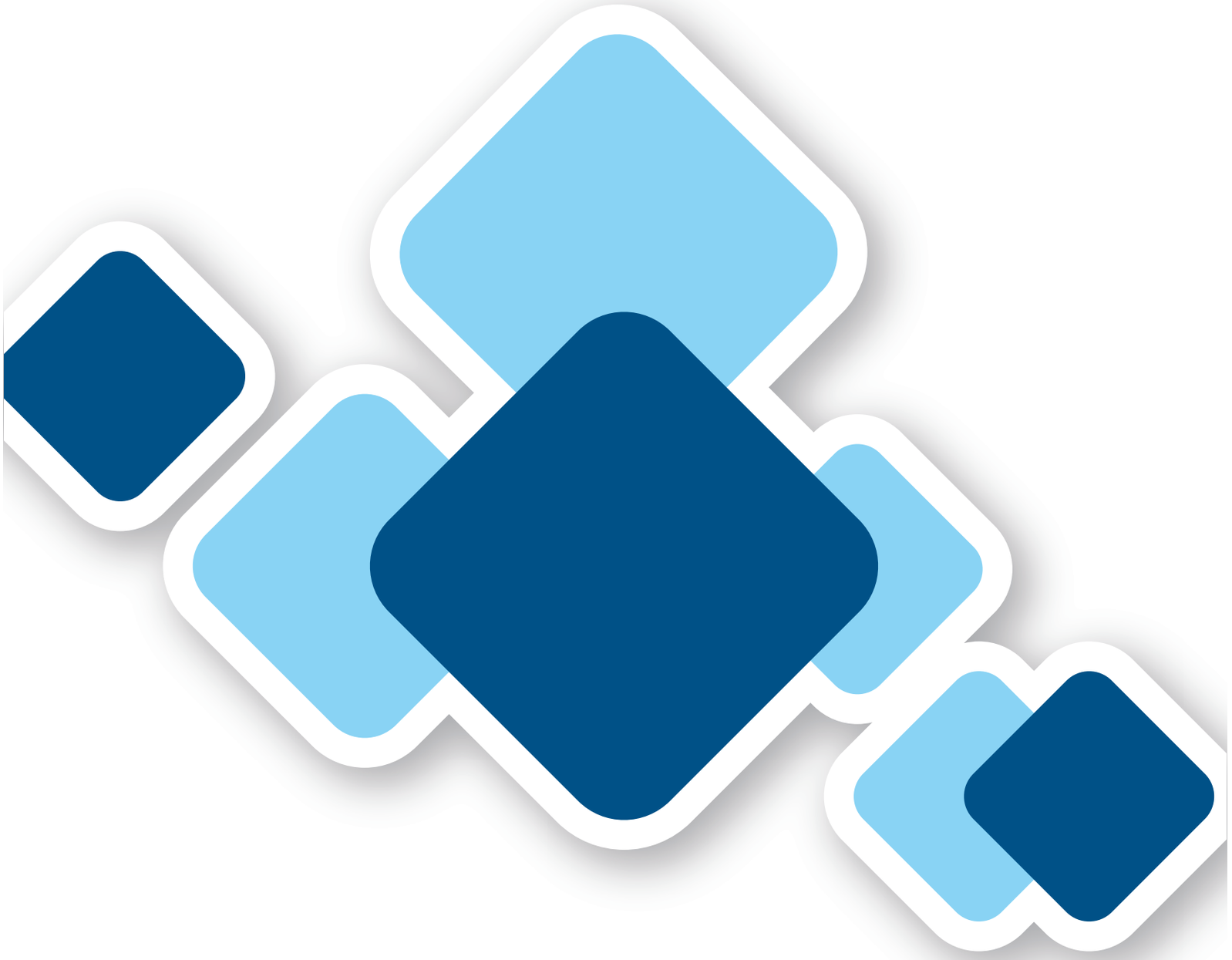
SOUS-SECTEURS	PARTICULARITÉS PROPRES AU SOUS-SECTEUR	APTITUDES, COMPÉTENCES POUR ASSURER LA RELÈVE
Magasins d'accessoires de maison	• Détenir des ententes avec différents fournisseurs pour assurer une variété de produits.	• Posséder une bonne connaissance en décoration et créativité, nouvelles tendances, etc.
Magasins d'appareils électroniques et ménagers	• Possibilités de suivre des formations offertes par les manufacturiers sur leurs différents produits. • Détenir un bon réseau de distribution et de livraison. • Offrir du financement sans intérêts ou versements égaux. • Forte concurrence des magasins à grandes surfaces et commerce électronique (exemple : Best Buy).	• Faire partie d'un regroupement d'achats.
Magasins d'alimentation spécialisée	• Offrir des produits exclusifs. • Suivre les normes de salubrité et d'hygiène. • Transiger avec des distributeurs étrangers ou des importateurs alimentaires.	• Personnel ayant des formateurs issus du domaine alimentaire (ex. : boucher, cuisinier).
Magasins de bière, vin et spiritueux	• Se familiariser aux différents réseaux associés aux domaines. • Détenir un permis auprès de la Régie des alcools du Québec. • Importance d'obtenir des ententes d'approvisionnement.	• Connaissance de l'association des détaillants en alimentation au Québec. • Connaissance des tendances du marché et des lois (heures d'ouverture, vente aux mineurs, etc.). • Aptitudes en négociation.

Particularités d'ordre général aux différents sous-secteurs du commerce de détail

SOUS-SECTEURS	PARTICULARITÉS PROPRES AU SOUS-SECTEUR	APTITUDES, COMPÉTENCES POUR ASSURER LA RELÈVE
Magasins de produits de santé et de soins personnels	• Détenir une formation reliée au domaine de la santé (naturopathe, ostéopathe, etc.).	• Intérêt pour les produits naturels. • Connaissances médicales et cosmétiques.
Stations-services	• Détenir les permis nécessaires (détaillant d'essence, entreposage de produits pétroliers, matières dangereuses, qualité de l'air). • Importance d'une bannière. • Importance de bien choisir sa bannière / négociation. • Obligation d'achat d'essence minimum. • Taux au litre.	• Accompagnement très important dans la négociation de la bannière. • Normes environnementales à respecter.
Magasins de vêtements	• Au courant des tendances de la mode. • Ententes d'exclusivités avec certains fournisseurs.	• Connaissances des tendances et de la mode. • Participer à des présentations des nouvelles collections avant de procéder aux achats.
Magasins de chaussures	• Au courant des tendances de la mode. • Ententes d'exclusivités avec certains fournisseurs.	• Connaissances des tendances et de la mode. • Participer à des présentations des nouvelles collections avant de procéder aux achats.
Bijouteries et magasins de bagages et de maroquinerie	• Au courant des tendances de la mode. • Ententes d'exclusivités avec certains fournisseurs.	

Particularités d'ordre général aux différents sous-secteurs du commerce de détail

SOUS-SECTEURS	PARTICULARITÉS PROPRES AU SOUS-SECTEUR	APTITUDES, COMPÉTENCES POUR ASSURER LA RELÈVE
Magasins de sport, passe-temps et instruments de musique	• Possibilités de suivre des formations offertes par les manufacturiers sur leurs différents produits. • Pour les magasins de sports : - Marges de crédit importantes; - Cautionnement difficile à transférer à la relève.	• Participer à des présentations afin d'offrir les nouveaux modèles autant pour les articles de sports que pour les instruments de musique.
Magasins de livres, périodiques et articles de musique	• Détenir une carte de libraire (posséder le nombre de volumes requis).	• Être à l'affût des nouveaux réseaux de distribution, des ventes par Internet, qu'il faut avoir une certaine réputation dans le domaine de la littérature.
Grands magasins	• S'associer à une bannière. • Supporter un niveau d'inventaire important. • Coût du loyer élevé.	• Aptitudes à gérer très efficacement des inventaires.
Magasins de fournitures de bureau, papeterie et cadeaux	• Maintenir un niveau d'inventaire réduit. • Faire partie d'un regroupement d'achat.	• Compétences financières de bases afin d'analyser les ratios • Entretenir un bon réseau d'affaires auprès des industries, commissions scolaires, ministères, etc.



La Mutuelle de formation du commerce est fière de s'associer à Détail Québec dans le cadre de la réalisation de ses projets de formation. La Mutuelle de formation du commerce, reconnue par la Commission des partenaires du marché du travail, offre des services personnalisés à tout détaillant québécois qui cherche à réduire ses coûts de formation de façon significative. Développer des compétences est maintenant un projet collectif. Participez !

mutuelleducommerce.com

Mutuelle de formation du commerce

Diffuseur des formations de Détail Québec

Papier utilisé pour
l'intérieur de la publication.

Sources mixtes

Groupe de produits issu de forêts bien gérées, de sources contrôlées et de bois ou fibres recyclés

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003885

© 1996 Forest Stewardship Council