



## Transfert d'entreprise : soyez le quart-arrière de l'équipe

L'approche client, dans un contexte de transfert d'entreprise, se distingue en privilégiant l'aspect humain. Pour ce, il importe de bien connaître le client, d'établir sa crédibilité et de justifier son rôle avant d'entreprendre toute offre de service.

Dans cette optique, depuis plusieurs années, notre firme a adopté une démarche personnalisée et amélioré la pertinence de nos interventions afin de mieux convenir aux besoins de notre clientèle d'affaires. C'est sur la rigueur et l'objectivité que se fonde notre credo : « Révélez le meilleur de vous-même ».

Cette ligne de conduite est exposée dès le début au client. Elle est appréciée, car elle permet au propriétaire anxieux de participer au processus et de prendre les bonnes décisions.

À titre de conseiller prudent, il importe de cerner les principaux enjeux au préalable. Ainsi, nous devons bien connaître le client, ses valeurs, ses croyances, son histoire et celle de l'entreprise – et particulièrement lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale. Il est également important de connaître les personnes clés, de même que la relève potentielle, qui évoluent dans son entourage. Cette rigueur permet au conseiller de bien servir son client malgré la complexité des différentes situations. Ainsi, outre sa spécialité, il doit agir en bon généraliste en coordonnant divers intervenants au dossier.

Par analogie, la vision de ce rôle de coordonnateur se compare à celui d'un quart-arrière au football. En effet, ce dernier ne peut absolument rien faire sans son équipe. Il a besoin des bloqueurs et des attaquants pour réaliser des jeux et gagner du terrain. Bien qu'il transmette le ballon à ses coéquipiers, malgré le nombre d'essais durant toute la période de jeu, il maintient une ligne de conduite.

Parallèlement, lors d'un transfert d'entreprise, il importe de justifier au client la pertinence de toute une équipe d'intervenants et sa coordination pour les rendre fonctionnels. Pour obtenir des recommandations de qualité et appliquer des stratégies appropriées, on ne peut omettre la présence conjointe de professionnels dans les diverses disciplines : comptable, juridique, fiscale et financière, voire ressources humaines. Lors de la sélection des experts, le conseiller a l'occasion de connaître le type de relation (continue ou occasionnelle) qui existe entre le client et ceux-ci. Il est nécessaire de lui mentionner que les intervenants retenus le seront avec son approbation.

Par ailleurs, pour privilégier le client, il importe que le conseiller puisse compter sur un réseau personnel de professionnels de sorte que le client soit avantagé dans ses prises de décisions. C'est le procédé en lequel nous croyons et qui nous permet de mieux exercer notre rôle et de réaliser notre mandat.

De plus, un questionnaire habile, mais surtout adapté au client,



**Voici le premier article d'une série qui partagera les meilleures pratiques et approches pour accompagner vos clients dans un contexte de transfert d'entreprise.**



permet de cerner des problèmes souvent méconnus et des besoins inavoués. Notre objectif ultime étant de prendre connaissance en priorité des principaux enjeux, il convient de s'attarder à certains aspects qualitatifs avant toute information quantitative.

## INFORMATIONS QUALITATIVES

### Historique

- Comment avez-vous démarré votre entreprise? Est-ce un démarrage ou une acquisition?
- Était-ce dans un contexte familial ou autre?
- Quel serait votre premier souvenir lié à la valeur de l'argent?
- Racontez-moi une anecdote qui vous a marqué.

### Situation actuelle

- Quelle est votre structure d'entreprise?
- Qui est la personne la plus importante actuellement dans les activités de votre entreprise?
- Si vous n'étiez plus là demain, comment souhaiteriez-vous que la transition se déroule?
- Qu'avez-vous fait jusqu'à maintenant pour que cela se passe comme vous le souhaitez?
- Avez-vous songé à votre relève?
- Quel est votre plan d'urgence?
- Avez-vous une convention entre actionnaires? Est-elle signée?
- Y a-t-il eu des changements importants dans votre capital-actions? Depuis quand?
- Avez-vous une politique de dividendes?

## Préoccupations

- Quels sont les trois principaux risques que vous souhaitez diminuer?
- Quels sont les trois objectifs les plus importants pour vous?
- Quelle est l'opportunité que vous aimeriez saisir?
- Quelles sont les trois principales forces :
  - a) de votre entreprise?
  - b) de vous en tant que gestionnaire?
- Donnez-moi trois éléments qui vous inspirent, qui vous donnent confiance et à partir desquels vous prenez des décisions.

## Situation anticipée

- Dans cinq ans :
  - Quelles réalisations vous permettraient d'être très satisfait de votre parcours et de vos accomplissements?
  - Quelle est votre inspiration fondamentale quant à l'objectif de votre vie?

## INFORMATIONS QUANTITATIVES

- De combien a augmenté votre chiffre d'affaires depuis la fondation de votre entreprise?
- Quels sont vos bénéfices nets moyens annualisés après impôts?
- Dans 5 ans, dans 10 ans, quelle sera la tendance de ces bénéfices?
- Aujourd'hui, combien vaut votre entreprise? Quel serait son prix de vente?
- Quelle sera la tendance future de cette valeur?
- Quels régimes de protection avez-vous mis en place?
- Dans cinq ans, quels résultats vous permettraient d'être satisfait du cheminement réalisé avec votre client (PME) et quels sont vos critères d'appréciation?

## CONCLUSION

Un conseiller doit faire preuve en tout temps de compétence malgré les efforts qu'impose l'acquisition des connaissances requises à cette fin. Être conforme, c'est respecter la LOI.

Rappelez-vous le rôle du quart-arrière : il planifie les jeux, transmet l'information afin de marquer un touché. De la même façon, en fournissant les renseignements utiles et nécessaires, le conseiller aide l'entrepreneur à transférer son entreprise à sa relève de manière ordonnée. Cela procure au conseiller un grand sentiment d'accomplissement.

Nous souhaitons que la série de textes traitant du transfert d'entreprise vous permette de profiter des connaissances des différents experts qui y collaboreront. ■

*Dominic Paquette, B.Sc., président fondateur de Partenaire-Conseils, planificateur financier, conseiller en sécurité financière, en assurance et rentes collectives.*