



# trousse sur la transmission des entreprises culturelles

Direction du  
développement  
stratégique

dernière mise à jour  
19 février 2009

Société  
de développement  
des entreprises  
culturelles

Québec 



Le phénomène de la retraite prochaine et massive d'un grand nombre de baby-boomers, au Québec et ailleurs dans le monde, interpelle de façon directe les dirigeants d'entreprise de tous les secteurs d'activités. Incidemment, il faut que les entrepreneurs concernés travaillent, dès maintenant, à la planification de la transmission de leurs entreprises. Cette planification, rappelons-le, se déroule sur plusieurs années et comporte de nombreux aspects juridiques, financiers et fiscaux ainsi que des dimensions humaines incontournables telles l'identification de la relève, sa préparation, celle de l'ensemble des employés de l'entreprise, etc. Dans tous les cas, l'entrepreneur qui envisage transmettre son entreprise aura avantage à s'appuyer sur des spécialistes expérimentés qui pourront le guider dans cette étape importante de la vie de son entreprise.

La SODEC a préparé à l'intention des entrepreneurs culturels une trousse d'information sur la transmission des entreprises. Des références utiles se retrouvent à la page 5 du document.

## Planifier la transmission de son entreprise

Le vieillissement actuel de la population du Québec comme de celles de nombreux pays industrialisés est désormais l'objet d'une attention médiatique de plus en plus soutenue. On l'évoque très souvent sous l'angle du financement des services publics et des soins de santé qui iront grandissant, mais on ne saurait également oublier les bouleversements qui se produiront au sein même des entreprises.

En effet, vu l'âge actuel des baby-boomers, on prévoit que d'ici moins de 10 ans, 50 % des entrepreneurs prendront leur retraite et que d'ici quinze ans, ce taux pourrait atteindre 75 %<sup>1</sup>. En fait, jamais pareille cohorte de gens actifs n'aura quitté en si peu de temps la direction des affaires économiques dans différents secteurs d'activités de notre société. Ce contexte interpelle les dirigeants d'entreprises de tous les domaines, y compris ceux qui œuvrent dans le domaine culturel. Il leur faut dès maintenant préparer leur succession et intégrer cette planification à leur plan d'affaires des prochaines années.

En effet, l'expérience nous apprend que, faute d'une planification adéquate<sup>2</sup>, laquelle peut facilement s'étendre sur une période de cinq à dix ans, le départ du dirigeant d'une entreprise annonce à plus ou moins court terme, dans la grande

majorité des cas, sa disparition. En effet, le taux de disparition des entreprises lors du départ du dirigeant fondateur atteint 70 % au cours du passage de la première à la deuxième génération de dirigeants de l'entreprise, et 90 %, de la première à la troisième génération. Ces statistiques ont été confirmées à plusieurs reprises au cours des 20 dernières années<sup>3</sup>.

Une bonne planification du transfert des entreprises, notamment dans le cas des PME, comprend plusieurs dimensions dont les plus importantes sont :

- La mise en perspectives des objectifs personnels et financiers de l'entrepreneur et de ceux que l'entreprise est en mesure de poursuivre à court, moyen et à long terme;
- L'évaluation de la valeur marchande de l'entreprise;
- La recherche et l'identification des successeurs ou acquéreurs potentiels (enfants, cadres ou employés de l'entreprise, acheteurs externes), ce qui sous-tend, sauf s'il y a vente à des acheteurs externes, les aspects suivants :

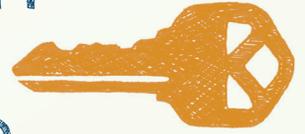
1. Garand, Denis J., Université Laval, Colloque Vieillissement de la main-d'œuvre, défis et enjeux pour l'Outaouais, 16 octobre 2003.  
 2. Selon une étude réalisée par John Ward en 1987, auprès de 200 entreprises, c'est l'absence d'un plan stratégique de relève qui expliquerait le fait qu'à peine 13 % d'entre elles ont survécu jusqu'à la troisième génération.  
 3. Richer F., St-Cyr, L., Lambaraa, Y., La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées, HEC, revue Gestion, volume 29, numéro 3, automne 2004.

- ◇ l'évaluation de leurs capacités à prendre la relève, l'appréciation et la mise en œuvre de la formation qu'ils devront compléter, y incluant l'expérience qu'ils devront acquérir avant de prendre les rênes de l'entreprise.
- ◇ l'évaluation de leur capacité à obtenir le financement du rachat de l'entreprise eut égard : 1) à la valeur marchande réelle de l'entreprise et à sa capacité à supporter la dette encourue par l'achat; 2) aux différentes possibilités de financement disponibles, y compris celle que peut supporter, ne serait-ce qu'en partie, l'entrepreneur sortant; et 3) aux règles fiscales applicables à la transmission d'entreprises et à la succession.
- ◇ les méthodes et la durée de transmission des pouvoirs et des savoirs de l'entrepreneur sortant, y incluant ses réseaux de contacts tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.
- La prise en compte attentive des aspects humains et émotifs de la transmission : 1) pour l'entrepreneur sortant; 2) pour les membres de sa famille lorsque cette transmission se fait dans un cadre de familial; et 3) pour l'ensemble du personnel de l'entreprise dont le savoir-faire est important et sur lequel le nouveau dirigeant devra compter.

C'est à l'ensemble de ces chantiers que doivent s'atteler dès maintenant nombre d'entrepreneurs au Québec, s'ils veulent réaliser avec succès la transmission de leur entreprise, protéger sa valeur marchande et, ultimement, assurer le financement de son rachat.

Or, plusieurs enquêtes révèlent qu'un bon nombre de dirigeants d'entreprises ignorent l'importance de planifier tôt et, dans toutes ses dimensions, le transfert de leur entreprise ou repoussent à plus tard le moment de le faire, trop souvent préoccupés par leurs affaires courantes. Conscients de cette situation, plusieurs organismes québécois, des institutions financières ainsi que associations d'affaires ont donc entrepris de faire, au Québec, un travail d'information auprès des entreprises ou de la population en général pour les sensibiliser à l'importance de voir dès maintenant à la planification de leur succession. Incidemment, plusieurs associations professionnelles dans le domaine culturel ont commencé à intégrer des ateliers sur la transmission d'entreprise à leur programme de perfectionnement annuel.

# L'évaluation et la valeur marchande des entreprises



## Éléments charnières de la planification d'une transmission d'entreprise

Qu'un entrepreneur envisage transférer son entreprise à un membre de sa famille ou la vendre à un tiers, il faut d'abord qu'une juste valeur marchande de l'entreprise soit établie. En effet, l'établissement de cette valeur constitue un élément charnière de tout plan de transmission d'une entreprise, car il a un impact direct sur l'identification du reprenneur et, plus généralement, sur les possibilités, les conditions et les modalités de la vente éventuelle de cette dernière.

Il est généralement recommandé de confier l'évaluation de son entreprise à un spécialiste qui pourra, en toute objectivité et avec tout le savoir-faire nécessaire, évaluer l'actif, le passif et le fonds commercial de l'entreprise. On comprendra que le recours à une telle expertise, de par sa neutralité, facilitera les rapports avec les successeurs ou des acheteurs externes.

Il existe grosso modo trois grandes approches pour évaluer une entreprise : celle de la valeur des actifs, celle du rendement et des bénéfices futurs (appelé aussi « actualisation des flux de trésorerie ») et celle du marché. « Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients et une plus grande compréhension de la valeur d'une entreprise se dessine lorsque toutes les méthodes sont utilisées et qu'il y a recoupement de la valeur indiquée par les différentes méthodologies. »<sup>4</sup> Un conseiller expérimenté saura utiliser la ou les méthodes qui s'appliquent selon le domaine d'activités de l'entreprise. Ainsi, la méthode d'évaluation selon le marché consiste à établir la valeur d'une entreprise à partir des transactions de même type qui ont été réalisées dans un contexte semblable et une période donnée. Or, dans certains domaines spécialisés, tels les domaines culturels, il pourra être plus difficile de trouver de telles transactions de comparaison. De tels cas exigent donc le recours à d'autres méthodes d'évaluation.

Par ailleurs, l'établissement de la valeur marchande d'une entreprise peut être confrontant pour un entrepreneur. Plusieurs ont un attachement émotif envers leur entreprise : ils y ont consacré les meilleures années de leurs vies, une énergie et une concentration de tous les instants, cherchant à en faire un pôle dynamique dans leur secteur d'activités. C'est particulièrement vrai dans le domaine de la culture où, de surcroît, l'engagement des entrepreneurs est souvent sous-tendu par des motivations culturelles, voire philosophiques et sociales. Or, la réalité de la «valeur marchande» de leur société pourra être décevante, car elle ne sera pas en adéquation avec sa portée symbolique. Cette situation peut varier selon le secteur d'activités (production, distribution ou commerce de détail) et selon le domaine (métiers d'art, musique et spectacles, cinéma, livre et télévision), mais il est à prévoir que la valeur marchande de nombreuses petites et moyennes entreprises culturelles au Québec soit peu élevée, en raison même de l'économie générale des industries culturelles, mais aussi de notre marché. Incidemment, les biens tangibles et immobiliers sont souvent peu importants et les possibilités d'exploitation du catalogue, même après quelques décennies, peuvent demeurer limitées. La force de l'entreprise repose essentiellement sur la personnalité de son dirigeant, ce qui, avec son départ, ne se «marchande» pas. Dans ces cas, si au delà des raisons économiques peu significatives, le dirigeant désire néanmoins pérenniser son entreprise et sa signature, ce sera essentiellement par la transmission de son savoir-faire et de ses réseaux comme pouvait traditionnellement le faire un artisan avec un apprenti et dans la mesure où un individu manifesterait la volonté de reprendre le flambeau pour des raisons autres que strictement économiques.

Toutefois, dans tous les domaines, il existe des entreprises qui peuvent présenter une bonne valeur marchande, qui génèrent régulièrement des profits et dont la santé financière globale pourra supporter l'endettement encouru par un futur acquéreur. Dès lors, il est important de chiffrer cette valeur marchande, car elle aura une incidence majeure sur l'ensemble de la planification financière et humaine de la transmission. Mieux, cette évaluation pourrait permettre, dans certains cas, une analyse qui concourra à augmenter la valeur de l'entreprise dans les années qui suivront. Dans tous les cas, il est fortement recommandé d'avoir recours à un évaluateur professionnel ayant, si possible, une connaissance des industries culturelles. Ce dernier met à disposition ses compétences pour tenter d'établir un juste prix des actions de l'entreprise, fournit ainsi une opinion objective quant à la valeur de l'entreprise et la rend plus crédible aux yeux des futurs acquéreurs.

## Les aspects humains de la transmission d'entreprise

La démarche et le succès de la transmission d'une entreprise reposent essentiellement sur les dimensions humaines du processus. Certains spécialistes (conseillers financiers, experts-comptables, psychologues, etc.) insistent et chiffrant : « la transmission d'une entreprise, c'est 80 % de psychologique et 20 % de technique ». En effet, de la prise de décision concernant le transfert de l'entreprise au désengagement effectif du dirigeant sortant (le cédant), l'ensemble du processus de transmission d'une entreprise interpelle psychologiquement et professionnellement les divers intervenants concernés : le propriétaire cédant, sa famille, le futur dirigeant, les cadres et les employés de l'entreprise sans oublier les clients, les fournisseurs, les bailleurs de fonds, bref, tout le réseau d'affaires de l'entreprise. Chacun des intervenants est appelé, selon son niveau d'intervention, à faire des choix durant cette période et aura à s'adapter aux transformations plus ou moins importantes suscitées par le changement de garde. Le dirigeant sortant a donc un rôle majeur à jouer durant cet intervalle : il doit agir comme un véritable chef d'orchestre pour que cette partition soit jouée au même tempo pour tous et dans la plus grande... harmonie!

L'expérience montre que les dimensions humaines d'un transfert d'entreprise parcourent l'ensemble des étapes charnières de ce processus, plus particulièrement : 1) celle de la prise de décision de transmettre l'entreprise; 2) celles du choix et de la préparation du ou des successeur(s) potentiel(s) et de l'ensemble des employés; et enfin, 3) celle du désengagement progressif de l'entrepreneur cédant.

### La prise de décision de transmettre son entreprise

Plusieurs études et sondages révèlent que trop souvent les dirigeants de PME retardent et remettent toujours à plus tard la réflexion et la prise de décision sur l'éventuelle transmission de leur entreprise.

Parmi les facteurs qui expliquent cette attitude, il semble que de nombreuses années de gestion d'une PME font sou-

5. Luc Tangay (consultant en planification de la relève), cité dans *Le difficile passage du flambeau*, article de HugoJoncas ([http://www.lesaffaires.com/fr/Aujourdhui/detail.asp?id=241860&id\\_section=808,809,810,81](http://www.lesaffaires.com/fr/Aujourdhui/detail.asp?id=241860&id_section=808,809,810,81)), consulté le 6 octobre 2006).

vent de son propriétaire un gestionnaire de style « opérateur ». « Il n'a ni l'envie ni le temps pour planifier sa relève. Son esprit est constamment mobilisé par la gestion des activités au jour le jour »<sup>5</sup> et le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise. Penser à planifier une activité sur plusieurs années, telle sa relève, n'est pas dans sa culture entrepreneuriale. C'est un trait de personnalité qu'on peut retrouver parmi les dirigeants de petites et moyennes entreprises du domaine culturel en raison même de l'économie du secteur et du niveau de risques relativement élevé des activités.

Mais, au delà de ce trait de personnalité forgé par la réalité du travail, la planification de la transmission d'une entreprise est un événement confrontant qui peut avoir une importante charge émotive pour son dirigeant. Planifier sa relève, c'est se préparer à mettre un terme à une des œuvres majeures de sa vie et, pour plusieurs, aux fondements même de leur identité, c'est passer à une autre étape de cette vie... qui file si vite et, on peut le penser alors, qui inévitablement s'achèvera. Penser à cette éventualité est donc source d'anxiété pour beaucoup d'entrepreneurs, ce qui peut les amener là aussi à repousser, de mois en mois, puis d'année en année, la planification de cette étape charnière de l'évolution de leur entreprise. Ce report constant, bien qu'on puisse en comprendre la dimension humaine, est souvent fatal à la survie d'une entreprise et au patrimoine patiemment construit. En outre, si cette entreprise a une valeur marchande significative, c'est souvent une partie du fonds de pension du dirigeant de l'entreprise qui pourrait être perdu.

La prise de décision de planifier sa retraite peut toutefois être vécue avec plus de perspectives et constituer l'occasion de se fixer de nouveaux défis. En outre, réussir cette transmission peut en être un, avec en prime, le plaisir de voir son entreprise poursuivre ses activités au delà de soi. En effet, qui ne rêve de voir son œuvre se poursuivre dans le temps! Cette situation est sans doute particulièrement vraie pour bien des entrepreneurs du domaine de la culture qui sont souvent inspirés plus par la passion de ce qu'ils font et par l'inscription sociale et culturelle de leur entreprise que par le seul esprit des affaires.

Un autre angle de vue peut aussi venir éclairer et dynamiser cette période de transition pour l'entrepreneur, s'il s'accorde et prend le temps de penser aux projets qui suivront la transmission et d'en élaborer les contenus. Les expériences démontrent que lorsqu'un entrepreneur se projette dans l'avenir, dans « l'après transmission de son entreprise », l'ensemble du processus y menant est facilité. Le phénomène de

deuil inhérent à cette transformation de sa vie s'allège pour laisser place à la concentration nécessaire aux différentes étapes de la transmission.

Enfin, les experts rappellent que l'entrepreneur ne doit pas hésiter à chercher du soutien pendant la période de réflexion qui le mènera à sa prise de décision : amis, membres de la famille, conseil d'administration, ressources spécialisées, etc. C'est souvent dans ces échanges clairs et transparents qu'apparaissent les solutions à mettre en place, le cas échéant. En outre, c'est au cours de tels échanges que peut se manifester l'intérêt d'un membre ou de plusieurs membres de la famille à prendre le relais. Des membres du conseil d'administration, des cadres, un regroupement d'employés pourraient également manifester le leur. Bref, la communication, le tact et le respect sont les clés du succès de cette étape (la prise de décision) comme de toutes celles qui suivent.

### Le choix, la préparation du ou des successeur(s) potentiel(s) et de l'ensemble des employés

Que la relève provienne de la famille, de cadres ou d'employés qui ont manifesté le désir de reprendre l'entreprise, le choix du successeur exige une évaluation objective de l'expérience, des capacités et qualités de chacun. Cette évaluation doit être faite en tenant compte des compétences requises par le rôle de dirigeant, mais aussi par les défis et les objectifs spécifiques que l'entreprise aura à relever au cours des années qui suivront la transmission des pouvoirs. On comprendra que cette prise de décision doit être faite dans la plus grande transparence, avec considération pour les uns et pour les autres et, le plus objectivement possible. Le recours à des ressources spécialisées peut soutenir l'entrepreneur dans la manière de bien mener ce processus, en permettant la distance et le recul nécessaires.

La préparation du successeur à la direction de l'entreprise, voire également celle d'autres employés qui pourraient être appelés à prendre de nouvelles fonctions à l'occasion du changement de garde, est primordiale dans la planification d'une transmission d'entreprise. Cette préparation peut se dérouler sur plusieurs années et varie selon l'expérience déjà acquise, notamment par le successeur désigné. Elle peut consister en stages dans les divers secteurs d'activité de l'entreprise, voire même dans une autre entreprise, ainsi que par des formations académiques spécifiques. Le recours à un mentor externe<sup>6</sup> à l'entreprise pourrait également s'avé-

6. La Fondation de l'entrepreneurship offre des services de mentorat d'affaires. Selon cet organisme, on peut définir le mentorat d'affaires comme suit : « une relation privilégiée dans laquelle une personne d'expérience en affaires accompagne un nouvel entrepreneur mentoré dans le développement de ses connaissances et de son savoir-faire en entrepreneuriat ». Pour plus d'information, voir le site : [www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca).

rer judicieux pour soutenir l'aspirant dirigeant au cours de la transition et favoriser le développement de son autonomie et de ses capacités d'analyse et de décision. Enfin, sa préparation par le dirigeant sortant comprendra sa mise en contact de plus en plus fréquente avec tous les acteurs du réseau d'affaires (bailleurs de fonds, associations, fournisseurs, etc.) de l'entreprise ainsi qu'avec sa clientèle. Il faut s'assurer que tous ces intervenants entrent en relations et soient sécurisés face au devenir de l'entreprise.

Par ailleurs, tout au long du processus de transition qui peut, rappelons-le, s'étaler sur plusieurs années, le dirigeant sortant doit réaliser un travail de communication constant et structuré avec l'ensemble des employés et prendre les mesures nécessaires pour obtenir leur collaboration dans cette période de changements. En outre, si la structure de l'entreprise ne comprend pas de conseil d'administration ou de conseil consultatif, la planification de la transmission serait une excellente occasion pour en prévoir la mise sur pied. En effet, cette forme d'organisation est un facteur de stabilisation reconnu et s'ajoutera aux autres mesures pour assurer la pérennisation de l'entreprise. Notons ici que la Fondation de l'entrepreneurship<sup>7</sup> offre des sessions de formation gratuites aux entrepreneurs et à leurs associations. De plus, les changements que pourrait vouloir introduire le futur dirigeant de l'entreprise gagneront à être connues et à être appliquées progressivement. Il est d'ailleurs primordial que ce dernier s'instruise de l'historique des relations de travail de l'entreprise. Il devra inévitablement le prendre à compte dans son travail de gestion.

### Le désengagement progressif de l'entrepreneur cédant

Le transfert de la propriété et de la direction de l'entreprise n'implique pas automatiquement un retrait total du dirigeant sortant. Une étude réalisée par les HEC montre « que 20 % poursuivent leur carrière au sein du Conseil d'administration et un peu moins de 50 % continuent d'assumer des postes divers dans l'entreprise »<sup>8</sup>. Il ressort donc que 30 % se retirent définitivement à une date prédéterminée. Dans tous les cas, il est recommandé que ce désengagement soit progressif. L'expérience montre que la présence du dirigeant sortant peut être utile dans le processus de transition dans la mesure où elle constitue une courroie vivante de l'information et de l'histoire de l'entreprise. Cette présence sera cependant bénéfique à une condition : elle doit s'accompagner de la prise de pouvoir croissante, effective et bien définie par le nouveau dirigeant. Cette recommandation vaut également lorsque le dirigeant sortant garde un rôle dans l'entreprise.

## La boîte à outils

La boîte à outils est divisée en quatre sections : la première présente les services de financement et d'accompagnement qui sont offerts; la deuxième fournit des références sur des guides disponibles en ligne; la troisième présente des formations ou de l'information provenant des milieux universitaires et finalement la quatrième section propose de la lecture sur le sujet.

### 1. Services de financement ou d'accompagnement

Les dimensions financières de la transmission d'entreprise sont très importantes. Elles comportent, entre autres, l'évaluation de la juste valeur marchande de l'entreprise, l'analyse des dispositions fiscales et, enfin, le recours éventuel à divers modes d'investissement ou de financement. Dans tous les cas, le dirigeant sortant et celui qui est intéressé à prendre la relève doivent procéder à l'étude des différents scénarios possibles et documenter leur viabilité quant à la pérennisation de l'entreprise.

#### Société de développement des entreprises culturelles

La SODEC étudie les demandes de financement pour la transmission d'entreprise selon les termes de sa politique financière et prend en compte plusieurs éléments dont les suivants :

- compétence de la direction;
- qualité de la relève;
- rentabilité passée et future;
- capitalisation et mise de fonds;
- participation des actionnaires à l'administration;
- efficacité des systèmes de production, de contrôle et de mise en marché;
- capacité de l'entreprise d'honorer ses contrats;
- niveau de risque du financement;
- perspective de croissance dans le marché visé;
- positionnement de l'entreprise face à ses concurrents sur le marché domestique ou sur les marchés étrangers.

Par ailleurs, la SODEC doit aussi s'assurer que la transaction se fait selon la juste valeur marchande de l'entreprise, car son intervention ne saurait concourir à l'enrichissement personnel d'individus. Enfin, la Société est attentive à ce que la transmission soit réalisée selon les règles de l'art afin de s'assurer du plein succès de l'opération, le but ultime visant la pérennisation de l'entreprise et son développement. Pour plus d'information, communiquer avec un analyste financier de la SODEC, en composant le 514-841-2200.

7. [www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca).

8. St-Cyr, L., Richer, F., *Préparer la relève, neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, Presses de l'Université de Montréal, Québec,

## Emploi Québec

[www.emploi.quebec.net](http://www.emploi.quebec.net)

Emploi-Québec offre des services-conseils et un soutien financier aux entreprises afin d'assurer le maintien, la stabilisation et la création d'emplois. C'est dans cette perspective que l'agence gouvernementale peut venir en aide aux entrepreneurs désirant planifier leur retraite.

## Caisse de dépôt et de placement du Québec

<http://www.lacaisse.com/fr/financement/entreprises/Pages/moyennes.aspx>

La Caisse a élaboré le programme Accès Relève pour aider les moyennes entreprises à gérer le transfert de propriété. Dans les cas des petites entreprises, la Caisse de dépôt travaille en partenariat avec la Banque de développement du Canada. Brochure téléchargeable.

## Banque de développement du Canada

Mon projet: Planification de la relève  
[http://www.bdc.ca/fr/my\\_project/Projects/growth/succession\\_planning.htm](http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/growth/succession_planning.htm)

BDC offre du financement, des services de consultation et du capital de risque. La Banque accorde une attention particulière aux petites et moyennes entreprises (PME). Le site propose un guide téléchargeable et des articles sur le sujet.

## Fonds de solidarité

Solution Transfert PME

<http://www.fondsftq.com/internetfonds.nsf/VWebTFR/PmeSec?opendocument@secteur=RELE>

Produits financiers et services professionnels afin de soutenir les acquéreurs dans la réalisation de leurs ambitions, tout en accompagnant stratégiquement les entrepreneurs qui céderont leurs entreprises. Le Fonds a, entre autres, une équipe de conseillers dans le domaine de la relève en entreprise et une équipe dans le domaine de la culture.

## 2. Références en ligne

### Patrimoine canadien

La planification de la relève dans l'industrie de l'édition : guide général

<http://www.pch.gc.ca/pc-ch/org/sectr/ac-ca/pblctns/sucsn/index-fra.cfm>

Ce guide est destiné aux propriétaires et aux gestionnaires et aux employés de maisons d'édition canadiennes qui auront à planifier leur relève dans les prochaines années.

### Entreprises Canada

[www.entreprisescanada.ca/fra/guide/1398/](http://www.entreprisescanada.ca/fra/guide/1398/)

Guide de la planification de la relève pour découvrir les éléments que vous devez considérer et les décisions que vous devez prendre afin de réussir une parfaite relève pour votre entreprise.

## 3. Formations, sites ou colloques universitaires

### HEC Montréal

Colloque : Pérennité de l'entreprise : misez sur le talent

[http://www.hec.ca/programmes\\_formations/cadreset-dirigeants/colloques/pemt.html](http://www.hec.ca/programmes_formations/cadreset-dirigeants/colloques/pemt.html)

Le colloque a eu lieu le 9 octobre 2009. Vous pouvez consulter les textes en PDF et écouter les enregistrements audio des intervenants.

### Du rêve à la relève.com

<http://www.durevealareleve.com/>

Présenté par HEC Montréal en collaboration avec la Banque nationale du Canada, BCF avocats, agents de brevets et marques, Fonds de solidarité FTQ, Price Waterhouse Coopers et Secor, ce site est dédié à la transmission des entreprises que ce soit du point de vue du futur cédant ou du repreneur potentiel.

### Université Laval

Gouvernance et meilleures pratiques

<http://www.cas.ulaval.ca/sgc/cas/formation-gouvernance/releve>

Cette formation s'adresse aux chefs d'entreprise propriétaires préoccupés par la transmission et la continuité de leur entreprise, que les candidats à la relève aient été identifiés ou non. Il s'agit d'une formation intensive de

deux jours encadrée par des experts et des formateurs chevronnés.

### Université de Sherbrooke

Programme PRETE (préparation de la relève de l'entrepreneur et de la transmission d'entreprise)

<http://www.prete.ca/>

Programme d'aide à l'entrepreneur (cédant et acquéreur) qui œuvre dans la PME, pour qu'il réalise avec succès la préparation et la transmission de son entreprise à une valeur optimale. Cette aide passe d'abord par une formation sur mesure qui permet la diffusion des connaissances, le développement des habiletés et des compétences propres à l'entrepreneur afin de favoriser la prise de conscience quant aux principaux mécanismes et enjeux relevant de la préparation de la relève et de la transmission d'entreprise. Formations de 45 heures ou formations sur mesure d'une durée de 3 jours ou plus pour les groupes de professionnels.

## 4. Lectures

Préparer la relève, neuf études de cas sur l'entreprise au Québec, Louise St-Cyr, Francine Richer, Les presses de l'Université de Montréal, 2003, 224 pages, 27,95 \$

La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées, F. Richer, L. St-Cyr, Lambaraa, Y., HEC, revue Gestion, volume 29, numéro 3, automne 2004.

Outils de planification de la relève pour les propriétaires d'entreprise, 10 chapitres, CD avec contrôles, 29,95 \$. Comptables agréés du Canada

[http://www.icca.ca/search.aspx?q=relève&c=default\\_collection](http://www.icca.ca/search.aspx?q=relève&c=default_collection)