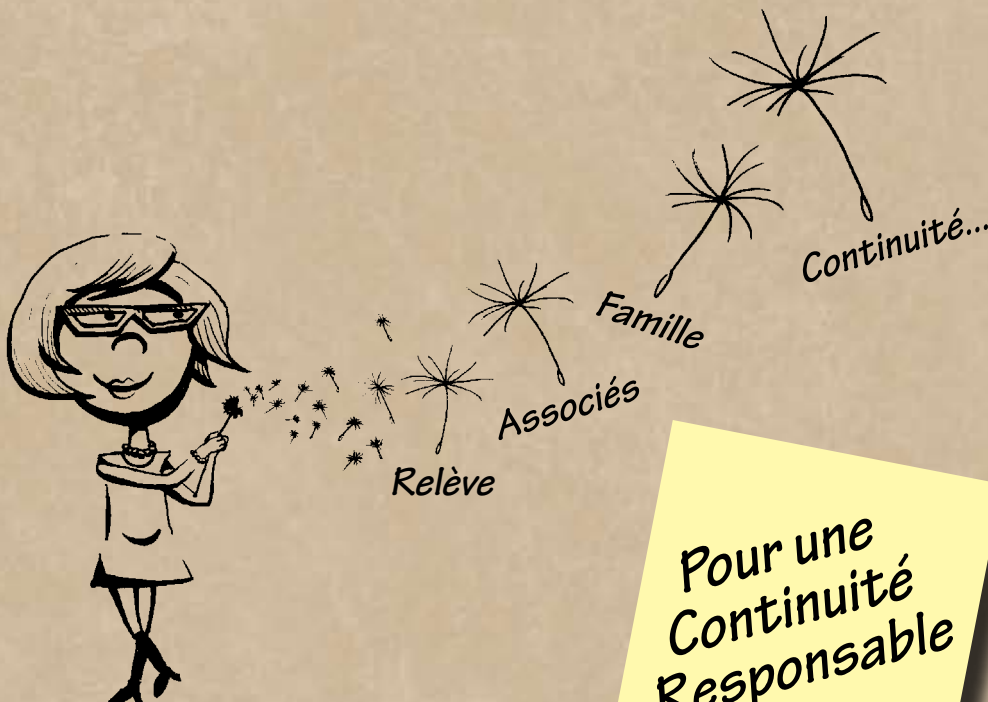


NATHALIE-ANNE CROFT
Groupe Conseil Pissenlits inc.

Illustrations : Adamz

QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION

**CHOISIR
SON ASSOCIÉ
OU SA RELÈVE**



**Pour une
Continuité
Responsable**

Introduction

Aujourd'hui, qui songerait à se marier sans prendre le temps de se connaître? Et encore, certains choisissent de vivre en union libre, car ils ne sont pas faits pour le mariage. Quel est donc l'élan qui nous pousse à vouloir s'associer, pendant que d'autres choisissent de demeurer des personnes clés sans ressentir le besoin d'être actionnaire? Avant de contracter une association, il est important de savoir POURQUOI on désire s'associer, car tout comme le mariage, l'expérience peut être longue, pénible et coûteuse. Par ailleurs, si nous connaissons les fondements de notre association, lors d'une séparation, les enjeux seront d'autant plus faciles à gérer.

EXERCICE

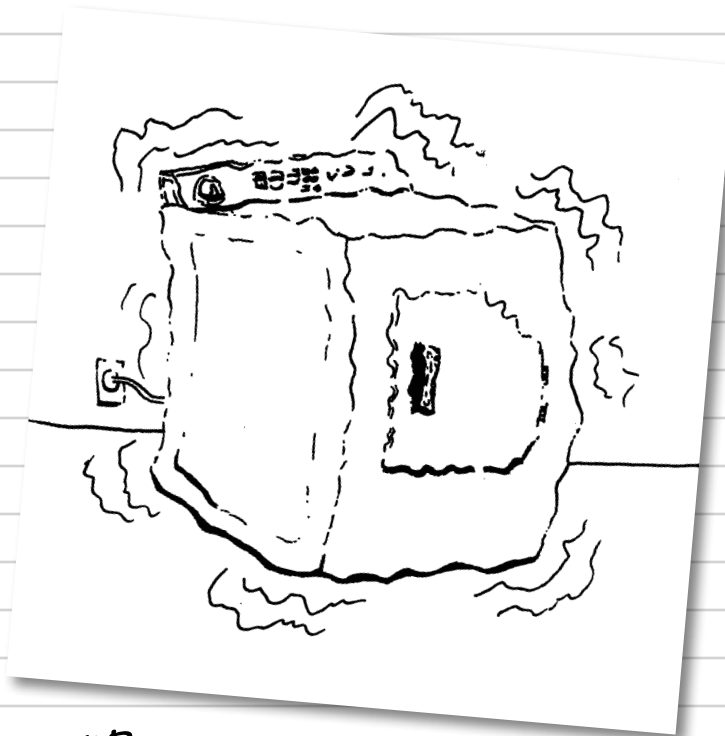
Quelles sont les motivations pour vous associer ?

*« Se réunir est un début;
rester ensemble est un progrès;
travailler ensemble est la réussite ! »*

Henry Ford

1. La période d'incertitude

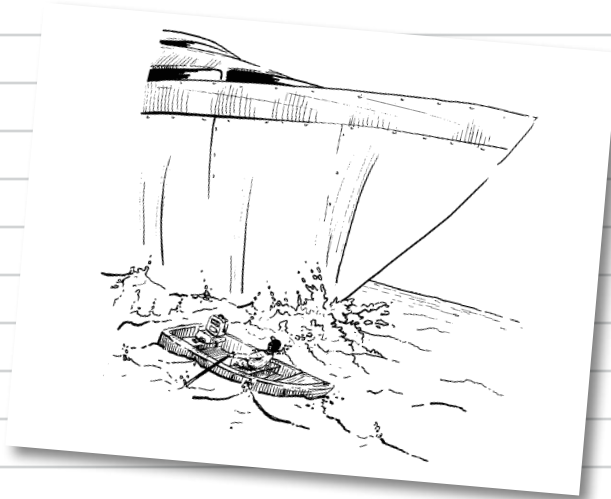
Au cours de mes années de pratique, j'ai constaté qu'une période plus ou moins longue de questionnement précédait le transfert à la relève ou l'intention de se trouver un associé. Que ce soit, le chef d'entreprise ou les personnes identifiées, personne n'est épargnée ! J'apparente ce phénomène à une sècheuse, car les gens ont le sentiment de tourner sans pouvoir prendre prise sur les éléments de réflexion qui leur permettraient de trouver LEUR SOLUTION.



« Respirez, la solution arrive »

4.1.2 L'avenir de l'entreprise (la vision)

*« Comparons la VISION à un voyage;
quelle est votre destination ? »*



« Pensez-vous qu'ils feront le même voyage ? »

EXERCICE

*cher patron et futur associé : Projetez-vous dans 5 ans en créant
l'avenir de votre entreprise selon les paramètres ci-dessous :*

Chiffre d'affaires dans 5 ans :

Produits/Services offerts :

Marchés desservis :

Profits envisagés :

Localisation :

Autres :

Autres :

EXERCICE

Maintenant que vous avez créé et partagé votre voyage avec votre futur associé, quel genre de capitaine aurez-vous besoin pour piloter ce navire ?

Définissez votre futur capitaine :

- *Formations requises :*
- *Expériences passées :*
- *Résultats attendus :*
- *Langues parlées :*
- *Attitudes et comportements requis :*
- *Délai pour se préparer :*
- *Conditions particulières :*
- *Autres :*

Vos compétences distinctives :

Par le passé et encore maintenant, certains éléments ont fait gagner l'entreprise. Ce sont les raisons de la fidélisation de vos clients et de votre succès d'affaires. POURQUOI vos clients et vos partenaires vous recommandent et font votre éloge ? Ces petits bijoux sont à conserver à travers le temps. Vous devez donc les nommer, les écrire sur votre site Internet et y faire adhérer vos nouveaux associés.

C'est ce que j'appelle « la recette du Colonel ». Quelle est la vôtre ?

4.2.3. Le Rôle et les Responsabilités

Chaque individu est en droit de savoir à quoi on s'attend de lui ! Je vous présente quelques scénarios de ce qui peut arriver lorsqu'il a un manque de clarté dans les rôles et les responsabilités :

Scénario #1 : Vous arrive-t-il de tenir pour acquis qu'un travail est fait ? Vous interrogez la personne et elle vous dit que c'est vous qui deviez le faire.

Scénario #2 : La personne prend une décision et vous êtes inconfortable. Selon vous, la décision n'était pas de son ressort.

Scénario #3 : Vous donnez une consigne à votre subordonné et votre père vient de lui dire le contraire.

Bienvenue dans le monde des Rôles et Responsabilités CLAIRS. La solution est pourtant facile : AYEZ DES PROFILS DE POSTES détaillés !

À titre informatif : Attention au titre ronflant que vous attribuez à votre relève. Faites preuve de réalisme. Dans les premières années, ce jeune devra faire ses preuves auprès de ses collègues et des partenaires d'affaires. Vous serez d'accord avec moi, c'est plus facile comme vendeur que comme vice-président aux ventes !

C'est probablement un des deux sujets, l'autre étant l'accès à la propriété, où l'aspect familial marque sa différence. Les parents ont tendance à voir leur enfant meilleur et plus mature en affaires qu'il ne l'est en réalité. Le réflexe étant de lui donner un poste au dessus de sa formation, de ses compétences et de ses expériences.

ATTENTION : DANGER POUR LA CRÉDIBILITÉ ET L'ÉPUISEMENT.

AVIS AUX PARENTS
*Vous n'êtes pas les meilleurs
coachs pour vos enfants !
Faites-les accompagner par
un coach externe.*



EXERCICE

Cher patron et futur associé, élaborer votre profil de poste :

Titre du poste :

Nom de l'employé :

Statut : Permanent

Supérieur immédiat :

Division :

Personnel sous votre responsabilité :

FONCTIONS DE TRAVAIL ET RESPONSABILITÉS :

EX : gestion de la production :

Planifier la production : organiser la production sur une base quotidienne

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

*Le profil de poste devrait inclure également : Équipements utilisés,
Formation requise, Qualifications requises, Aptitudes requises et
Compétences requises.*

4.2.4. La rémunération

Le salaire représente la rémunération que l'on reçoit pour le travail que l'on accomplit. Les dividendes étant la rémunération de l'investissement que l'on fait dans une entreprise. Il existe souvent une confusion entre ces 2 sources de revenus. Devenir actionnaire ne devrait pas influencer de manière significative la rémunération. Si vous contribuez plus en devenant actionnaire, vous créez de la valeur pour l'entreprise et vous pourrez éventuellement en retirer des dividendes. Par ailleurs, l'explosion de la masse salariale de l'entreprise freine la capacité pour la relève à procéder au rachat (en dividendes ou en capacité d'emprunt).

Afin de vous aider à y voir plus clair dans la manière d'établir la rémunération, je vous fais part des notions suivantes :

Critères pour déterminer la rémunération :

- Les qualifications;
- Les responsabilités;
- Les efforts requis;
- L'environnement de travail.

Deux axes orientent la rémunération :

1. Le système de rémunération :

- Pertinence des critères utilisés;
- Compréhension des critères utilisés;
- Précision de l'évaluation des performances individuelles;
- Respect des politiques et des ententes salariales établies.

2. L'équité du salaire reçu :

Perception du montant du salaire reçu par rapport aux :

- Salaires payés dans l'entreprise et sur le marché;
- Salaire reçu dans le passé.

Perception qu'a l'individu du salaire qui devrait être reçu considérant :

- Ses contributions à l'organisation;
- Les exigences de son travail;
- Comparaison à des repères internes et externes;
- Ses besoins financiers personnels;
- Situation financière de l'organisation;
- Autres éléments que monétaires retirés par l'individu de son travail (titre, utilisation du matériel de l'entreprise, etc.).

Voici quelques sites qui peuvent vous supporter en ce qui concerne la rémunération :

http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/remnr_condt_travl/salaires_annuels/index.htm#salaires_annuels

<http://imt.emploi Quebec.net>

<http://www.travailleraucanada.gc.ca>

EXERCICE

Cher patron et cher futur associé, à partir du poste que vous occuperez dans le futur ainsi que du nombre de jours que vous désirez travailler, faites la liste de la rémunération ainsi que des avantages que vous voulez obtenir dans le futur.

Salaire désiré :

jours/sem :

Vacances :

Auto :

Allocation :

Autres avantages :

Commentaires :

4.2.6. La crédibilité

Définition : Qu'est-ce que la crédibilité ?

→ La crédibilité prend sa source dans la « Perception ».

Ce sont des repères pour évaluer la FIABILITÉ et la CONFIANCE.

EXERCICE

Cher patron et futur associé, de manière perceptuelle, cochez les éléments que vous retrouvez chez la personne sélectionnée.

Nom de la personne :

Fonction :

Critères sur la personne

	Oui	À améliorer
Respecte ses engagements	☐	☐
Personne intègre	☐	☐
Fait preuve de jugement	☐	☐
Authentique	☐	☐
Communique les « vraies affaires » en s'adressant aux bonnes personnes	☐	☐

Critères de compétences

Se préoccupe des résultats	☐	☐
Aime gagner	☐	☐
Démontre du « Savoir-être »	☐	☐
Démontre des habiletés intellectuelles	☐	☐
Prend des décisions	☐	☐
Analyse avant de passer à l'action	☐	☐

Critères d'expertises

Formation en ligne avec le poste	☐	☐
Cherche à se développer constamment	☐	☐
A des réalisations à son crédit	☐	☐
Comprend bien le modèle d'affaires de l'entreprise	☐	☐
Apporte des idées nouvelles (Innovation)	☐	☐
Développe ses réseaux d'affaires	☐	☐

4.2.9. Honorer vos valeurs

Honorer ses valeurs implique de les avoir identifiées afin de pouvoir les affirmer !

Puisque les valeurs fondamentales sont l'essence même d'une personne, vous comprendrez que plusieurs conflits prennent leur source dans le choc des valeurs. Par ailleurs, faire cet exercice et le partager permet d'entrevoir ce qui est essentiel pour chacun dans la future association.

« C'est tout un défi que d'être vraiment intègre. Le fait est qu'on peut facilement s'écarter de ses valeurs quand on est dans une situation difficile, quand la tentation se fait trop forte, ou quand on se croit à l'abri du regard des autres »
Donald Luce et Brian McDermott

EXERCICE

Cher patron et futur associé, à partir de la liste ci-dessous choisissez 2 valeurs par catégories et définissez-les de manière brève.

Cohésion (Équipe)	Harmonie (Climat)	Compétences (Personnes)
☐ Engagement	☐ Respect	☐ Connaissance
☐ Transparence	☐ Intégrité	☐ Expertise
☐ Entraide	☐ Équité	☐ Autonomie
☐ Solidarité	☐ Communication	☐ Efficacité
☐ Bien-être	☐ Humanisme	☐ Fiabilité
☐ Dvouement	☐ Plaisir	☐ Raffinement
☐ Sincérité	☐ Fluidité	☐ Rigueur
☐ Empathie	☐ Indulgence (permettre l'erreur)	☐ Initiative
☐ Vision commune	☐ Équilibre travail/famille	☐ Polyvalence
☐ Esprit d'équipe	☐ Reconnaissance	☐ Curiosité
☐ Loyauté	☐ Tolérance	☐ Performance
☐ Patience	☐ Sens de l'humour	☐ Innovation
☐ Flexibilité	☐ Équilibre	☐ Responsabilité et imputabilité
☐ Confiance	☐ Honnêteté	☐ Audace
☐ Contribution	☐ Écoute active	☐ Dépassement
☐ Passion		

Je décris mes valeurs

Cohésion

1.

2.

Harmonie

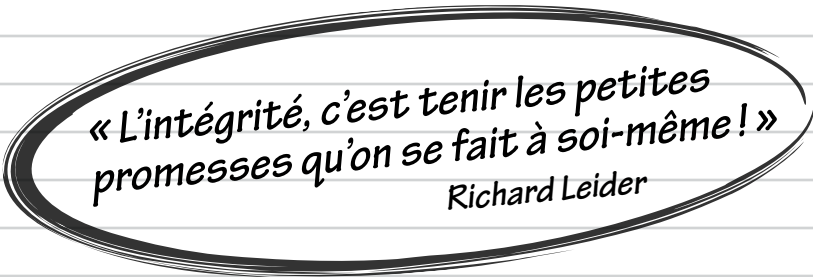
1.

2.

Compétences

1.

2.



*« L'intégrité, c'est tenir les petites
promesses qu'on se fait à soi-même ! »*
Richard Leider

JEU

Inscrivez sur un bout de papier un petit mot qui vous rappellera à l'ordre chaque fois que vous vous retrouverez dans une situation qui mettra votre intégrité à l'épreuve. Gardez ce papier dans votre poche et consultez-le au besoin pour vous rappeler que vous devez agir avec droiture, sans trahir vos valeurs et votre intégrité.

4.3. L'axe de la propriété

À moins que vous soyez indépendant financièrement de votre entreprise, pensez que la ou les personnes qui accèderont à la propriété de l'entreprise auront la responsabilité de vous payer. Une fois la chose dite; qui aura la motivation, l'engagement, les talents, la formation, l'expertise... et j'en passe, pour assumer le défi.

EXERCICE

Cher patron et futur associé, à partir de la liste ci-dessous, cochez les filtres recherchés chez votre futur associé.

Nom de la personne :

Filtres que je juge importants pour s'associer :

	Oui	À améliorer
Avoir une vision claire pour le futur de l'entreprise	☐	☐
Partager la vision avec le nouvel associé	☐	☐
Partager des valeurs fondamentales communes	☐	☐
Complémentarité des personnalités	☐	☐
Partager un même rapport à l'argent	☐	☐
Avoir la capacité de créer de la valeur pour l'entreprise	☐	☐
Avoir une contribution supplémentaire; l'engagement et les résultats	☐	☐
Avoir de l'impact sur les revenus	☐	☐
Avoir de l'impact sur les coûts d'opérations	☐	☐
Vouloir apprendre, car de la formation sera nécessaire	☐	☐
Capacité à gérer des équipes : un capitaine doit mener ses troupes !	☐	☐
Avoir du courage pour prendre des décisions difficiles	☐	☐
Capacité de repérer des talents	☐	☐
Capacité d'innover	☐	☐
Travailler en équipe	☐	☐
Obtenir des résultats	☐	☐
Faire une mise de fonds (\$)	☐	☐
Provenir de la famille	☐	☐

4.3.2. La valeur de votre entreprise

Pour intégrer de nouvelles personnes dans votre propriété, les acquéreurs voudront savoir; « combien ça coûte? » Sachez que pour une transaction avec des personnes liées (conjoint(e), ascendants, descendants, conjoints des descendants, ascendants et descendants du conjoint (e), frère, soeurs, beaux-frères et belles-soeurs), vous devrez selon la loi transiger à la juste valeur marchande. Cette condition n'est pas requise avec des personnes externes à la famille, car elle sont considérées à distance.

Question : Est-ce que la valeur aux livres est une méthode?

Non, mais on retrouve régulièrement cette manière d'effectuer le rachat.

Sachez qu'un acquéreur achète le futur et non le passé !

À titre informatif : Si vous considérez vendre à des membres de votre famille ou à des cadres de votre entreprise, je vous recommande fortement de consulter un professionnel avec qui vous n'avez pas l'habitude de transiger et qui traitera les deux parties de manière objective et équitable. Ainsi, des frais et des inconforts seront évités !

Méthode simplifiée (méthode du BAIIA pondéré)

Cette méthode ne peut pas être considérée comme la juste valeur marchande de votre entreprise. Elle est l'équivalent de la règle du pouce. Elle permet surtout de valider la méthode des flux monétaires futurs. Je vous la présente uniquement à titre indicatif.



EXERCICE

Afin de vous donner un aperçu de la valeur, utilisez la méthode du **BAlIA pondéré**.

	Année en cours	-1 an	-2 ans	-3 ans	-4 ans
Bénéfice net après impôt					
Amortissements +					
Intérêts +					
Impôts +					
Sous-total					
Facteur de pondération	30%	30%	20%	10%	10%
Total					

BAlIA pondéré (additionner les 5 sous-totaux précédents) :

Facteur multiplicateur (x4,5) :

Sous-total :

Dettes portant intérêt : —

TOTAL :

Sachez qu'une évaluation doit comprendre plus d'une méthode et que des ajustements seront requis, tels que :

- ➔ Revenus ou dépenses relatives aux éléments d'actifs excédentaires;
- ➔ Amortissement de l'achalandage ou d'autres actifs incorporels;
- ➔ Rémunération des dirigeants et de leur famille selon la valeur au marché;
- ➔ Loyers ou autres frais à des parties ne traitant pas à distance;
- ➔ Mauvaises créances exceptionnelles;
- ➔ Gain ou perte sur cession d'actifs;
- ➔ Radiation de stock désuet;
- ➔ Contribution pour services passés aux fonds de pension;
- ➔ Dépenses relatives à un déménagement, etc.

À titre informatif : À chaque \$ « au noir » que vous retirez de votre entreprise, vous perdez 5 \$ en valeur de revente en plus de pénaliser votre portefeuille de placements pour votre retraite. C'est donc une dualité entre le court et le long terme !

6. Vos professionnels

Comme dirait un ami : « **La qualité de la réponse dépend à QUI vous posez la question !** » Lorsque vous avez un problème de refoulement d'égout, est-ce que vous appelez l'électricien ?

En affaires, vous devez vous entourer de professionnels avec des expertises différentes, en fonction des besoins et de la taille de votre entreprise. Ne soyez pas paresseux... en vous fiant uniquement à votre comptable. Choisissez chacun d'eux personnellement et faites vos devoirs en prenant des références.

Tout au long de votre vie d'entreprise, vous aurez besoin de différents professionnels :

- D'un vérificateur (comptable pour produire vos états financiers annuels, vos impôts de compagnie et jouer à l'occasion un rôle conseil);
- D'un fiscaliste pour optimiser votre fiscalité personnelle et corporative;
- D'un notaire pour vos conventions de vie commune, contrat de mariage, mandat en cas d'incapacité, testament, convention d'actionnaires, acte de fiducie, hypothèque légale, contrat lié à l'achat ou à la vente immobilière, etc. Attention à la fiscalité;
- D'un avocat pour vos conventions d'actionnaires, réorganisation corporative, contrats de vente, conseils légaux, etc.;
- D'un conseiller financier pour vos placements (courtier en valeur mobilière, planificateur financier, conseiller financier...);
- De courtiers d'assurances selon le type d'assurances. Assurez-vous que ces gens détiennent l'expertise en entreprise ainsi que les permis d'exercice dans le domaine pour lequel vous faites des affaires avec eux;
- En plus des différentes expertises de consultation pour optimiser et rentabiliser votre entreprise et votre climat organisationnel;
- **Chez Pissenlits, nous nous spécialisons dans le transfert de leadership et le transfert de la propriété.**