

PLANIFICATION DE LA RELÈVE DES CONSEILLERS

*Assurer la transition de vos
affaires en toute confiance*



LIVRET D'EXERCICES

Voyez si vous êtes prêt

La vie est plus radieuse sous le soleil



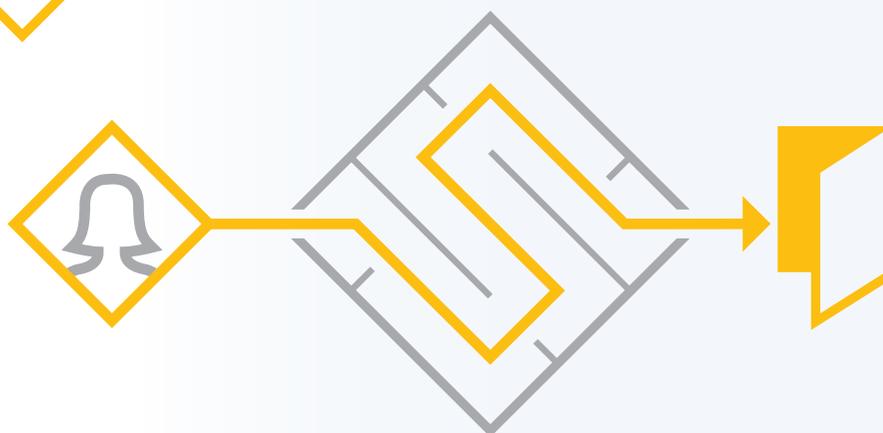
Comme l'ensemble de la population, les conseillers vieillissent et se rapprochent de l'âge où ils devront quitter l'entreprise ou passer le flambeau à leur relève. Au Canada, l'âge moyen des conseillers est de 50 ans¹; malgré cela, la plupart n'ont pas de plan de relève en place ou n'ont pas vraiment déterminé à qui ils ont l'intention de passer les rênes de leur entreprise le moment venu.

Bien qu'ils encouragent fortement leurs clients à planifier leur retraite, un trop grand nombre de conseillers ne le font pas pour eux-mêmes. Voilà qui est dommage, car il y a bien plus en jeu que la simple transition d'un bloc d'affaires de consultation financière d'un conseiller à un autre.

Tout d'abord, votre entreprise est probablement votre actif financier le plus important, celui sur lequel vous comptez pour financer votre propre retraite. Malheureusement, certains conseillers sont trop centrés sur le court terme et semblent considérer leur travail comme un emploi plutôt que comme une entreprise à bâtir, ce qui demande de planifier non seulement à court terme, mais aussi pour la transition éventuelle vers le prochain propriétaire.

Un plan de relève bien structuré aidera à maximiser la valeur de votre entreprise et vous permettra de jouir du style de vie futur dont vous rêvez.

72 % DES CONSEILLERS INTERROGÉS N'ONT ACTUELLEMENT AUCUNE STRATÉGIE DE RELÈVE OU DE DÉPART POUR LEUR ENTREPRISE².



¹ James Langton, «Continued growth in uncertain times», Advisors' Report Card 2015, *Investment Executive*, septembre 2015.

² *Advisor Segmentation Study*, étude menée par PMG Intelligence pour la Financière Sun Life, 2015.

Résultats escomptés :

- **Mieux comprendre les raisons qui poussent les conseillers à ne pas planifier leur retraite.**
- **Comprendre les mythes concernant la planification de la relève.**
- **Comprendre où en est votre préparation émotionnelle et financière.**

EXERCICES TROUVÉS DANS CETTE SECTION :

- ◇ Évaluer votre situation en matière de planification de la relève
- ◇ Évaluer votre sentiment d'enthousiasme
- ◇ Évaluer votre capacité financière
- ◇ Votre état de préparation général

POURQUOI PLANIFIER VOTRE RELÈVE?

Si la planification de la relève est si importante, pourquoi si peu de conseillers sont-ils préparés?

Ce n'est pas parce qu'il leur est difficile de planifier leur relève. La plupart des conseillers ont passé des années à aider leurs clients à planifier leur retraite et donc, le processus leur est familier. Les conseillers comprennent aussi que plus la planification débute tôt, meilleur devrait être le résultat.

Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles nombre de conseillers ne planifient pas adéquatement leur propre retraite :

- ♦ *«Il est trop tôt. Je suis trop jeune pour penser à la retraite.»*
- ♦ *«Je suis trop occupé. Mon bloc d'affaires me tient tellement occupé que je n'ai tout simplement pas le temps de planifier adéquatement.»*
- ♦ *«Je suis trop important. Mon entreprise ne pourrait pas s'en sortir sans moi, je ne peux donc pas songer à partir.»*
- ♦ *«Mes clients et mes employés seraient vraiment contrariés si je leur disais que je planifie ma retraite.»*
- ♦ *«Une foule de personnes veulent prendre la relève de mon entreprise et nous nous retrouverions à nous disputer pour savoir qui l'aura.»*

Et pour finir, ce qui est loin d'être rare :

- ♦ *«Rien ne me stimule plus que de travailler dans mon entreprise – qu'est-ce que je ferais d'autre de mon temps?»*



Il y a aussi plusieurs mythes entourant la planification de la relève qui amènent les conseillers à supposer, erronément, que planifier leur départ éventuel de l'entreprise n'est ni important ni urgent. Voici quelques-uns de ces mythes :

Le marché est favorable aux vendeurs – des quantités d'acheteurs voudront mon bloc d'affaires quand je serai prêt à prendre ma retraite.

Même si un grand nombre de conseillers cherchent à acheter des blocs d'affaires actuellement, plusieurs pourraient ne pas répondre à vos critères du candidat adéquat pour s'occuper de vos clients et être le gardien de votre héritage. Demandez-vous : «*Est-ce que je serais prêt à vendre mon entreprise à n'importe qui?*» Nous devinons que la réponse est «*Non!*».

Le passage à la relève est le signal de la fin de ma carrière.

La relève est un *processus*, pas un événement. Rares sont les conseillers qui laissent leur carrière brusquement lorsqu'ils prennent leur retraite, la plupart préférant au contraire étaler leur départ sur quelques années.

Les plans de relève peuvent différer sur le plan de la durée. Certains peuvent être exécutés très rapidement, par exemple en deux à cinq ans, alors que pour d'autres, il peut falloir aussi longtemps que cinq à dix ans. Il y a beaucoup à faire :

- ◇ Stabiliser votre entreprise pour en maximiser la valeur.
- ◇ Rendre votre entreprise attrayante aux yeux d'acheteurs éventuels.
- ◇ Trouver un successeur adéquat et négocier avec lui.
- ◇ Initier votre successeur à votre entreprise et à vos méthodes de travail.
- ◇ Présenter votre successeur à vos clients afin d'améliorer le taux de fidélisation.

Deux ans suffisent amplement pour faire un plan.

De plus, gardez à l'esprit qu'il est possible que vous ne trouviez pas la bonne personne du premier coup. Voulez-vous que votre relève se fasse comme une opération finale, ou préférez-vous être en mesure de choisir un nouveau successeur si le premier ne convient pas?

Les blocs d'affaires se vendent toujours selon un multiple des revenus des 12 derniers mois ou un pourcentage de l'actif administré, etc.

Les blocs d'affaires se vendent selon la valeur dont conviennent l'acheteur et le vendeur. Le problème avec les règles générales est qu'elles tiennent pour acquis que tous les blocs d'affaires s'équivalent, ce qui, bien entendu, n'est pas le cas.

Même s'il nous arrive souvent d'utiliser ces termes de façon interchangeable parce qu'ils reposent sur la même intention, ceux-ci représentent deux points de vue différents.

Nous définissons la *planification de la relève* comme étant :
Ce qui arrive à l'entreprise après que le conseiller fondateur n'est plus là.

Nous définissons la *planification du départ* comme étant :
Ce qui arrive au conseiller fondateur après que l'entreprise n'est plus là.

La planification de la relève et la stratégie de départ sont une seule et même chose.

Il est parfois nécessaire de faire un compromis entre ce qui est bien pour l'entreprise et ce qui est bien pour le conseiller qui part.

ÉVALUER VOTRE SITUATION EN MATIÈRE DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Pour que ce processus soit une réussite, vous devrez d'abord examiner et évaluer votre situation actuelle en matière de planification de la relève.

EXERCICE – Afin d'y voir clair concernant votre situation personnelle, la situation de votre entreprise et votre situation actuelle en matière de planification de la relève, répondez aux questions suivantes :

1. MON PLAN DE TRANSITION/DE RELÈVE EST :

Cochez la réponse la plus pertinente

Consigné par écrit et à jour	<input type="checkbox"/>	Dans ma tête mais doit être mis à jour	<input type="checkbox"/>
Consigné par écrit mais doit être mis à jour	<input type="checkbox"/>	Une chose que j'aimerais avoir	<input type="checkbox"/>
Dans ma tête et à jour	<input type="checkbox"/>	Une chose dont je n'ai pas besoin	<input type="checkbox"/>

2. JE PENSE QU'UN PLAN DE TRANSITION/DE RELÈVE PEUT M'AIDER À :

Cochez toutes les réponses pertinentes

Prendre le contrôle de mon départ éventuel de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
Maximiser la valeur de l'entreprise à mon départ/pendant la transition	<input type="checkbox"/>
M'assurer que je pourrai financer ma propre retraite	<input type="checkbox"/>
Assurer la confiance et la tranquillité d'esprit de ma famille, de mes clients et de mes employés	<input type="checkbox"/>
M'assurer que mon héritage est tel que je veux qu'il soit	<input type="checkbox"/>
En réalité, je n'ai pas besoin de plan de transition/de relève	<input type="checkbox"/>

3. JE N'AI PAS DE PLAN DE TRANSITION/DE RELÈVE PARCE QUE JE SUIS :

Cochez toutes les réponses pertinentes

Trop occupé	<input type="checkbox"/>
Trop jeune	<input type="checkbox"/>
Trop important pour mon entreprise	<input type="checkbox"/>
Trop attaché à mon entreprise	<input type="checkbox"/>
Incertain de ce que je ferais ensuite	<input type="checkbox"/>
Inquiet que mes clients et mes employés réagissent négativement	<input type="checkbox"/>
Inquiet qu'il y ait des conflits entre mes successeurs potentiels	<input type="checkbox"/>
Incertain concernant la façon d'élaborer un plan	<input type="checkbox"/>
Confiant de pouvoir vendre mon entreprise pour un bon prix lorsque je serai prêt	<input type="checkbox"/>
Sans objet (j'ai déjà un plan de transition en place)	<input type="checkbox"/>

4. LES ÉLÉMENTS QUI POURRAIENT ME POUSSER À ENVISAGER DE VENDRE MON BLOC D'AFFAIRES SONT :

Cochez toutes les réponses pertinentes

- L'occasion de toucher un bon prix
- En avoir assez de l'entreprise
- Servir de mentor à quelqu'un
- Souhaiter un style de vie différent (plus de voyages, de passe-temps, etc.)
- Préoccupations liées à la santé
- Problèmes familiaux (obligations d'aidant naturel, divorce, décès du conjoint, etc.)
- Autre (précisez)

5. EST-CE QUE J'ACHÈTERAIS MA PROPRE ENTREPRISE MAINTENANT? Oui Non

Pourquoi?

6. À QUI :

a. Pourrais-je vendre mon entreprise aujourd'hui? _____

b. Voudrais-je vendre mon entreprise aujourd'hui? _____

7. MA PRIORITÉ EST :

Ce qui arrivera à l'entreprise après mon départ

Ce qui m'arrivera après que l'entreprise ne sera plus là

Trouver le juste équilibre

Autre (précisez)

8. MON CALENDRIER DE TRANSITION/DE RELÈVE CIBLE EST :

Moins de 2 ans 2 à 3 ans 3 à 5 ans

5 à 10 ans 10 ans et plus

SE PRÉPARER

SENTIMENT D'ENTHOUSIASME

De nombreux conseillers retardent la planification de leur relève pour des raisons émotionnelles plutôt qu'en raison d'un manque de capacité financière. Renoncer au travail de toute une vie n'est pas chose facile. Avant de vous engager, posez-vous des questions comme :

- ◇ Combien de mon énergie me vient de mon rôle de conseiller?
- ◇ Est-ce que je me sens bien en pensant que quelqu'un d'autre fera mon travail?
- ◇ Est-ce que l'action me manquera?
- ◇ Est-ce que les gens me manqueront?
- ◇ Est-ce que mon profil public me manquera?
- ◇ Qu'est-ce que je ferai quand je serai à la retraite?

ÉVALUER VOTRE SENTIMENT D'ENTHOUSIASME

EXERCICE – Les émotions varient selon un continuum, d'un degré faible à un degré élevé, et peuvent fluctuer en fonction de votre humeur et de ce qui se passe autour de vous à un moment donné. Faites le point sur votre état émotionnel le plus persistant en effectuant l'exercice suivant. Cochez chaque énoncé qui s'applique à vous :

FAIBLE

Je suis entièrement défini par mon entreprise.

Je n'ai aucune idée de ce que je ferai ensuite.

L'entreprise ne fonctionnerait pas sans moi.

Je ne pourrais pas vivre sans les avantages indirects et la reconnaissance.

MOYEN

Ma vie va au-delà de mon bloc d'affaires.

J'aimerais avoir plus de temps à consacrer à d'autres intérêts.

J'ai une bonne équipe pour soutenir l'entreprise.

Je suis satisfait de ce que j'ai accompli et du plaisir que j'ai eu.

ÉLEVÉ

J'ai hâte de partir de cette entreprise!

J'ai une vraie passion à laquelle j'aimerais me consacrer.

Je suis très fier de ce que j'ai accompli.

J'aimerais fournir de l'encadrement/du mentorat à quelqu'un qui prendra ma relève.

Dans l'ensemble, j'évaluerais que mon sentiment d'enthousiasme à l'idée d'assurer la transition vers un départ de mon entreprise est

_____ (faible, moyen, élevé).

ÉVALUER VOTRE CAPACITÉ FINANCIÈRE

CAPACITÉ FINANCIÈRE

Pour de nombreux conseillers, leur bloc d'affaires est leur actif financier le plus précieux et ils comptent sur la vente de celui-ci pour financer au moins une partie de leur retraite. Il est également courant que des conseillers tirent un revenu substantiel de leur entreprise, mais qu'ils n'aient pas la capacité financière de songer à passer les commandes de leur entreprise.

EXERCICE – Évaluez votre capacité financière à vous retirer de votre bloc d'affaires en effectuant l'exercice suivant. Cochez chaque énoncé qui s'applique à vous.

FAIBLE

J'ai peu d'investissements en dehors de mon entreprise, ou je n'en ai pas du tout.

Mon style de vie dépend entièrement de la bonne santé de mon bloc d'affaires.

Mon entreprise me permet de payer une grande partie de mes dépenses personnelles.

Je compte sur mon entreprise pour financer ma retraite.

MOYENNE

J'ai certains actifs personnels pour compléter le produit de la vente de mon bloc d'affaires.

Mon bloc d'affaires me procure plus qu'assez de revenus pour soutenir mon style de vie.

Mes obligations financières ne sont pas onéreuses.

La vente de mon entreprise financera une grande partie de ma retraite.

ÉLEVÉE

J'ai des actifs personnels substantiels en dehors de l'entreprise.

Je n'ai pas besoin de vendre mon bloc d'affaires pour maintenir mon style de vie.

Ce qui arrivera à mes clients est plus important que l'argent.

Dans l'ensemble, j'évaluerais que ma capacité financière d'assurer la transition vers un départ de mon entreprise est

_____ (faible, moyenne, élevée).

Après avoir évalué votre sentiment d'enthousiasme et votre capacité financière, nous pouvons constater qu'il y a quatre combinaisons prédominantes d'état de préparation :

1. **Enthousiasme faible + finances faibles** – Vous n'êtes pas prêt sur le plan émotionnel ou financier à quitter votre entreprise.
2. **Enthousiasme élevé + finances faibles** – Vous aimeriez peut-être partir, mais vous pourriez le regretter si vous n'avez pas les moyens de vous permettre le style de vie que vous voudriez.
3. **Enthousiasme faible + finances élevées** – Vous avez peut-être les moyens de vous permettre le style de vie que vous souhaitez, mais vous pourriez regretter de prendre votre retraite si vous n'êtes pas prêt sur le plan émotionnel à quitter l'entreprise.
4. **Enthousiasme élevé + finances élevées** – Vous êtes prêt tant sur le plan émotionnel que financier à quitter votre entreprise quand vous le voudrez. La décision de partir ou non vous appartient.

VOTRE ÉTAT DE PRÉPARATION GÉNÉRAL

EXERCICE – Cochez la case correspondant à l'énoncé qui décrit le mieux le classement que vous vous êtes attribué et répondez aux questions correspondantes :

État de préparation	Est-ce bien vous?	Pourquoi vous êtes-vous classé ainsi?
Enthousiasme faible + finances faibles	Oui <input type="checkbox"/>	<u>Que devez-vous faire pour changer votre classement?</u>
	Non <input type="checkbox"/>	
Enthousiasme élevé + finances faibles	Oui <input type="checkbox"/>	<u>Que devez-vous faire pour changer votre classement?</u>
	Non <input type="checkbox"/>	
Enthousiasme faible + finances élevées	Oui <input type="checkbox"/>	<u>Que devez-vous faire pour changer votre classement?</u>
	Non <input type="checkbox"/>	
Enthousiasme élevé + finances élevées	Oui <input type="checkbox"/>	<u>Que devez-vous faire pour changer votre classement?</u>
	Non <input type="checkbox"/>	

ÉTUDE DE CAS – ÊTES-VOUS PRÊT?

Après 20 années de travail à titre de conseiller, Gérald se sentait fatigué sur le plan émotionnel. Que ce soit en raison des changements dans le contexte réglementaire, comme le Modèle de relation client-conseiller 2 (MRCC2) ou de la volatilité des marchés, Gérald avait le sentiment qu'il ne dirigeait plus son entreprise – c'était celle-ci qui le dirigeait.

Gérald était surpris de son sentiment d'abattement, car il adorait ses clients et le travail qu'il faisait pour eux. De plus, il gagnait très bien sa vie. Mais l'idée de passer plus de temps à gérer son entreprise qu'à pratiquer son métier de conseiller lui pesait.

Quand un concurrent lui a offert un montant en espèces à un prix juste pour son entreprise, Gérald a accepté, même s'il n'avait pas réellement réfléchi à ce qu'il ferait pendant la retraite. Il a accepté une période de transition d'un an pour intégrer l'acheteur. Toutefois, il a demandé d'être libéré de cette obligation après seulement six mois et est parti à la retraite hâtivement. Il n'était pas d'accord avec certaines décisions que l'acheteur avait prises concernant l'entreprise et se sentait chaque jour plus marginalisé.

Libéré de ses responsabilités d'entreprise et ayant de l'argent en banque, Gérald a commencé à réaménager sa vie. Il a voyagé un peu et a adhéré à un club nautique prestigieux. Il jouait plus au golf et il faisait du bénévolat pour une campagne de financement d'un hôpital local.

Même s'il était toujours occupé, Gérald ne profitait pas autant de sa nouvelle liberté qu'il l'avait espéré. Le plus difficile était de rencontrer d'anciens clients sur la rue ou lors d'activités. Ils lui demandaient son opinion sur des conseils que l'acheteur leur donnait. Il s'inquiétait également, chaque fois qu'il lisait sur certaines choses qui pourraient affecter certains clients ou qu'il entendait parler de telles choses, en se demandant s'ils étaient conseillés adéquatement.

Moins de deux ans plus tard, Gérald regrettait amèrement sa décision d'avoir vendu son entreprise.

LEÇON APPRISE :

Prendre tout d'un coup la décision de vendre votre entreprise sans avoir d'abord déterminé votre sentiment d'enthousiasme à cet égard peut vous mener à le regretter. Vous avez besoin d'être mentalement préparé à renoncer à vos relations avec vos clients et tout ce que l'entreprise représente d'autre pour vous. Vous avez également besoin de planifier ce que vous ferez pendant votre retraite.

La vie est plus radieuse sous le soleil

La Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie est membre du groupe Financière Sun Life. © Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie, 2016.

