

Rapport de recherche



Centre d'expertise universitaire voué
au développement des organisations

31/10/2017

Relève et transfert d'entreprises

Étude exploratoire – Chaudière-
Appalaches



Rachid GHILAL
Francis BELZILE
Harold HEPPELL
KARL ST-PIERRE

Projet financé par le CEUDO

Partenaires
VILLE DE LÉVIS ET UQAR

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES.....	iii
FAITS SAILLANTS DE LA RECHERCHE.....	iv
RÉSUMÉ ANALYTIQUE.....	v
INTRODUCTION.....	1
FAITS SAILLANTS DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	2
ÉTAT DES CONNAISSANCES.....	3
PORTRAIT DE L'ENTREPRENEURIAT AU QUÉBEC ET AU CANADA.....	3
LES TYPES DE TRANSFERTS D'ENTREPRISES.....	8
LES FREINS À LA RELÈVE ET AU TRANSFERT D'ENTREPRISES.....	10
LES PROBLÈMES ET LES SOLUTIONS EN OCCIDENT.....	13
INNOVATION AU QUÉBEC ET EN CHAUDIÈRE-APPALACHES.....	17
DISCUSSION DE LA LITTÉRATURE.....	19
TYPLOGIES.....	21
MÉTHODOLOGIE.....	23
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	25
LES CÉDANTS.....	25
RÉSULTATS – TYPOLOGIE DES CÉDANTS.....	33
TRANSFERT FAMILIAL – <i>LE BERGER</i>	33
VENTE FAMILIALE – <i>L'ÉQUITABLE</i>	36
TRANSFERT NON FAMILIAL – LE NÉGOCIATEUR ET L'OASIEN.....	38
LES RELEVEURS.....	42
RÉSULTATS – TYPOLOGIE DES RELEVEURS.....	49
RELÈVE FAMILIALE – LE CHOYÉ ET LE RESPONSABLE.....	49
RELÈVE NON FAMILIALE – L'ÉTRANGER ET L'ADOPTÉ.....	51
SOMMAIRE DES RÉSULTATS DES RÉSULTATS.....	53
CONCLUSION.....	56
CONTRIBUTION ET PROJETS À VENIR.....	58
GUIDE DES MEILLEURES PRATIQUES POUR LES CÉDANTS.....	59
GUIDE DES MEILLEURES PRATIQUES POUR LES RELEVEURS.....	64
BIBLIOGRAPHIE.....	69
ANNEXE A.....	72
ANNEXE B.....	73

LISTE DES ACRONYMES

CCMM = Chambre de commerce du Montréal métropolitain
CEUDO = Centre d'expertise universitaire voué au développement des organisations
CTEQ = Centre de transfert des entreprises du Québec
FCEI = Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
FE = Fondation de l'entrepreneurship
IEQ = Indice entrepreneurial québécois
JVM = Juste valeur marchande
MDEIE = Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec
PAJR = Place aux jeunes en région
PIB = Produit intérieur brut
PJRA – Place aux jeunes en région – Affaires
PME = Petites et moyennes entreprises

FAITS SAILLANTS DE LA RECHERCHE

CÉDANTS

Le manque de rentabilité de l'entreprise et la maladie sont les principales raisons du retrait de l'entreprise

CÉDANTS

Près de la moitié des répondants (42%) chez les cédants n'ont aucun plan de relève.

CÉDANTS

Trouver un successeur adéquat est le principal défi des cédants sans relève familiale.

RELEVEURS

La majorité des repreneurs (65%) veut relever une entreprise avec un partenaire ou un associé.

RELEVEURS

La majorité des repreneurs désire être accompagnée à moyen ou à long terme par le cédant.

RELEVEURS

Les repreneurs qui relèvent une entreprise non familiale sont plus nombreux à demander de l'aide extérieure.

CÉDANTS ET RELEVEURS

Le financement du transfert est la principale préoccupation des cédants et des repreneurs.

CÉDANTS ET RELEVEURS

Les organismes facilitant le transfert d'entreprises en Chaudière-Appalaches sont peu connus.

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Contexte de la recherche

La santé et le maintien des entreprises au Québec et dans le reste du Canada représentent un enjeu économique important depuis le début des années 2000. En effet, plusieurs propriétaires d'entreprise appartiennent à la génération des baby-boomers et la majorité d'entre eux prendront leur retraite au cours des prochaines années. À ce constat, que deviendront leur(s) entreprise(s)? Resteront-elles dans leur région? Seront-elles achetées par des concurrents d'autres pays? Disparaîtront-elles?

Dans la perspective où ces entreprises auraient identifié une relève désignée, le transfert entre le cédant et le repreneur représente un passage caractérisé par des épreuves importantes à la fois sur le plan financier et le plan psychologique. En effet, il s'agit d'une décision lourde de sens pour les jeunes repreneurs qui doivent trouver le financement, maintenir les employés clés, les clients et les fournisseurs, en plus de travailler sur la rentabilité de l'entreprise et être en mesure de rembourser l'argent emprunté. Dans une autre perspective, les cédants doivent s'assurer qu'après la vente, ils auront suffisamment d'argent pour avoir une retraite confortable, se préparer à une identité de personne retraitée en plus de se séparer d'une « réalisation » qui est souvent le fruit de toute une vie de travail.

Dans une autre optique, certains cédants d'entreprise sont incapables d'identifier ou de trouver une relève adéquate. Cela a pour conséquence de mettre en péril la pérennité ou le maintien de ces compagnies. La valeur, la rentabilité, la location ou le secteur d'activité de l'entreprise sont des variables pouvant influencer l'intérêt des repreneurs, mais aussi le processus de transfert.

Devant l'importance de cet enjeu, la ville de Lévis a demandé au *Centre d'expertise universitaire voué au développement des organisations* de dresser un portrait de la problématique du transfert d'entreprise dans le contexte régional de Chaudière-Appalaches et, à la lumière des résultats, de suggérer des pistes d'intervention afin de faciliter ce processus auprès des cédants et des repreneurs.

Objectifs

L'objectif principal de cette recherche est de réaliser un portrait de la situation de la relève entrepreneuriale dans la région de Chaudière-Appalaches. À l'aide des résultats obtenus dans la revue de la littérature et des sondages distribués à des cédants et des repreneurs d'entreprises, cette recherche propose deux typologies permettant d'identifier les besoins et les obstacles liés au transfert d'entreprise.

En plus de dresser un portrait de la situation régionale, un second objectif à ce projet est la proposition de pistes d'actions et de solutions permettant d'améliorer la situation du transfert des entreprises dans la région de Chaudière-Appalaches. Ces pistes ont été récapitulées et synthétisées à l'intérieur d'un guide des meilleures pratiques conçu à partir des typologies sur les cédants et les repreneurs.

Methodologie

Les populations visées par cette recherche sont les personnes s'identifiant maintenant ou dans un avenir rapproché comme un cédant ou un releveur d'entreprise dans la région de Chaudière-Appalaches. Pour rejoindre celles-ci, deux sondages ont été conçus, le premier destiné à l'ensemble des entrepreneurs de la Chaudière-Appalaches, le deuxième aux personnes désirant bientôt relever une entreprise ou qui ont récemment relevé une entreprise au cours des cinq dernières années.

Les sondages ont été distribués par l'intermédiaire de listes de courriels que possèdent des organismes qui facilitent la relève et/ou le transfert d'entreprises en Chaudière-Appalaches. Les sondages sont demeurés actifs entre le 11 novembre 2016 et le 5 février 2017. Le sondage adressé aux cédants d'entreprise a été complété par 255 répondants, tandis que celui destiné à la relève entrepreneuriale a été rempli par 54 répondants.

Constats de la revue de littérature

Dans un premier temps, la revue de la littérature a permis de constater que le problème de la relève entrepreneuriale est connu au Québec, au Canada et dans l'ensemble des pays occidentaux depuis les années 1990 en raison de leurs anticipations démographiques. Au milieu des années 2000, plusieurs études lançaient déjà des mises en garde aux gouvernements, mais aussi aux propriétaires d'entreprise, afin qu'ils se préparent à rencontrer des défis importants entre les années 2010 et 2030 face à cette réalité démographique. Depuis, le gouvernement du Québec a créé un bon nombre d'outils pour contrer les effets de ce problème, notamment en développant des mesures fiscales pour favoriser le transfert d'entreprises familiales, en créant des organismes régionaux pour informer et outiller les cédants et les releveurs d'entreprises, ainsi qu'en offrant des subventions, via Emploi-Québec, pour développer des programmes de formation en lien à la relève et au transfert d'entreprises.

La revue de la littérature a également permis de classer le Québec au sein d'une typologie, parmi d'autres pays occidentaux, en fonction de ses politiques et de ses moyens qu'il a adoptés et créés pour faciliter le transfert d'entreprises. Cette typologie montre, par exemple, que les États-Unis et le reste du Canada sont les États les moins interventionnistes dans ce domaine tandis que le Japon et l'Allemagne sont parmi les plus proactifs. Ce spectre a permis de classer le Québec parmi les états les plus interventionnistes en ce qui a trait à l'accompagnement des cédants et des releveurs lors d'un transfert d'entreprises. Néanmoins, peu de données sont disponibles sur l'utilisation de ces organismes par les cédants ou les releveurs ni non plus sur le type d'aide que ces clientèles désirent recevoir.

Enfin, la revue de la littérature a permis de cerner la population des cédants et des releveurs selon deux typologies. D'abord, chez les cédants, les catégories *le berger*, *l'équitable*, *l'opportuniste* et *l'oasien* ont été identifiées. Ensuite, chez les releveurs, les catégories *le choyé*, *le responsable*, *l'étranger* et *l'adopté* ont été discernées. Chacune de ces typologies comporte un axe en ce qui a trait le type de succession et un autre sur le degré d'accompagnement.

Résultats des sondages chez les cédants

Les résultats obtenus chez les cédants d'entreprises démontrent que plusieurs d'entre eux (42%) n'ont pas préparé de plan de relève pour leur entreprise. Les raisons principales pouvant expliquer cette situation sont qu'ils sont forcés de transférer leur entreprise plus tôt que prévu (maladie) ou que leur entreprise n'est pas suffisamment rentable pour poursuivre l'aventure entrepreneuriale. Or, dans cette perspective, ces propriétaires d'entreprise souhaitent généralement la vendre le plus rapidement possible, limiter leur implication dans le financement du transfert et être déliés rapidement de leurs fonctions au sein de celle-ci.

À l'opposé, les cédants qui sont bien préparés à la retraite possèdent généralement une entreprise plutôt ou très rentable et sont davantage ouverts à l'idée de financer le transfert d'entreprise et à accompagner le releveur le temps que les employés, les clients et les fournisseurs leur accordent leur confiance et qu'il puisse devenir suffisamment autonome.

Un obstacle principal pour l'ensemble des cédants est l'établissement d'une entente avec le successeur sur le financement du transfert de l'entreprise. En effet, la majorité des cédants qui ont été sondés ont indiqué que la valeur de leur entreprise était équivalente ou supérieure à 500 000\$, une somme qui n'est pas nécessairement évidente à obtenir, surtout pour des jeunes repreneurs. Malgré le fait que le financement représente la principale crainte des cédants, la majorité de ceux-ci sont disposés à financer une partie considérable du transfert, particulièrement dans le cas d'un transfert familial.

Résultats des sondages chez les repreneurs

La majorité des repreneurs a indiqué qu'elle désire relever une entreprise en partenariat. Il peut s'agir d'un autre membre de la famille, d'un partenaire d'affaires ou d'un associé. Le fait d'acquiescer une entreprise en partenariat pourrait faciliter l'obtention de financement de la part d'institutions financières ou rassurer davantage les cédants qu'ils seront payés à la fin du processus de transfert. Il est important de préciser que, tout comme les cédants, les repreneurs ont été nombreux à indiquer que le financement du transfert de l'entreprise représentait l'obstacle principal.

De plus, la majorité des repreneurs souhaite être accompagnée et conseillée *assez longtemps* ou *le plus longtemps possible* par les cédants une fois le transfert de l'entreprise complété. Il est intéressant de constater que les cédants sont généralement disposés à accompagner à moyen et/ou à long terme à la suite du transfert lorsque les entreprises sont suffisamment rentables. Dans la perspective où le cédant peut jouer un rôle de conseiller ou d'administrateur, le repreneur est mieux équipé pour rassurer les employés clés, les clients et les fournisseurs. De plus, les repreneurs peuvent mieux affronter les imprévus et les nouveaux défis qui les attendent tandis que le cédant peut, quant à lui, se détacher progressivement de l'entreprise qu'il a dirigée au cours des dernières années.

Enfin, nous avons constaté que les organismes de soutien au transfert d'entreprises sont peu connus et peu consultés tant chez les cédants que chez les repreneurs. Dans cette perspective, ces organismes gagneraient peut-être à être davantage connus ou à ajuster les produits et les services qu'ils offrent à ce type de clientèle.

INTRODUCTION

Le vieillissement des chefs d'entreprises et le manque d'intérêt des jeunes entrepreneurs à racheter ou à relever une compagnie déjà existante préoccupent depuis plus d'une dizaine d'années les autorités publiques au Québec et au Canada. C'est notamment le cas de la ville de Lévis qui s'inquiète des impacts dans sa région sur le plan de la sauvegarde des emplois, du maintien des technologies, du développement de l'aménagement de son territoire et de l'attractivité résidentielle advenant l'échec des propriétaires vieillissants à transmettre leurs entreprises. Dans le but de mieux comprendre cette problématique et les impacts que cela peut engendrer à court et à long termes, la ville de Lévis a confié au Centre d'expertise universitaire voué au développement des organisations (CEUDO) le mandat de réaliser un portrait quantitatif sur la relève entrepreneuriale en plus d'identifier des pistes de solutions.

La première partie de cette recherche consiste à explorer les connaissances qui existent déjà sur le problème de la relève et du transfert des entreprises. L'aiguillage de la recension de la littérature s'est concentré à la fois sur les textes concernant le Québec et le Canada ainsi que sur ceux traitant des pays occidentaux, qui assistent à un vieillissement de leur population. La stratégie de la revue de la littérature a en premier lieu posé une série de mots-questions qui a permis d'encadrer la recherche d'information et de structurer la réflexion sur la problématique de la relève et du transfert des entreprises (voir à l'annexe A). Plusieurs concepts clés, en anglais et en français, ont été identifiés, repérant ainsi des articles scientifiques, des livres, de la littérature grise, des articles de journaux, des mémoires, des thèses disponibles soit dans les bases de données ou les sites en ligne des gouvernements et des organismes. Seuls les textes ou les articles postérieurs à l'année 2010 étaient visés. Si un document se révélait d'une grande pertinence, la recherche pouvait s'étendre par l'emprunt de la stratégie de « boule de neige », c'est-à-dire en visitant la bibliographie de ce dernier et en joignant, après les avoir repérées, les publications ayant la possibilité d'apporter une valeur ajoutée. Les études les plus pertinentes ont été recensées dans un survol de la littérature (voir aux annexes B et C). Enfin, certains organismes ont été contactés par téléphone et quelques personnes ont répondu à des questions pour nous permettre de vérifier si elles possédaient de la documentation non publiée pouvant être partagée.

La deuxième partie de l'étude concerne la méthodologie et la collecte de données. Dans le but de dresser un portrait statistique le plus fidèle possible de la situation de la relève et du transfert d'entreprises en Chaudière-Appalaches, nous avons distribué des questionnaires aux cédants et à la relève dans les différentes MRC de la région.

Enfin, la troisième partie analyse les données recueillies, les compare avec celles recensées dans la revue de la littérature et propose un guide des meilleures pratiques afin de favoriser le transfert d'entreprises dans la région de Chaudière-Appalaches.

FAITS SAILLANTS DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

LES CÉDANTS

1. Au cours des cinq prochaines années, 41 % des entrepreneurs se retireront probablement de leur entreprise et 52 % d'entre eux prévoient vendre ou transférer leur entreprise à une personne autre qu'un membre de leur famille. (BDC, 2017).
2. Plus d'un propriétaire d'entreprise sur deux ne dispose pas d'un plan de relève au Canada (FCEI, 2012).
3. Chez les entrepreneurs qui envisagent de se départir de leur entreprise, 71% d'entre eux hésitent à prendre des risques pour améliorer le rendement de leur entreprise et 52 % sont peu enclins à la faire croître, ce qui peut les amener à vendre celle-ci en deçà de sa valeur marchande. (BDC, 2017).

LA RELÈVE

4. La proportion de Québécois (14,8 %) désireux de créer ou de reprendre une entreprise est significativement moins élevée que celle du Canada (21,2 %) (IEQ 2013).
5. Au Québec, 78 % des démarcheurs se montraient intéressés à créer une entreprise, tandis que 10 % préféraient l'option d'en reprendre une. (IEQ 2015).
6. Les femmes du Québec (10,8 %) sont moins enclines à créer ou reprendre une entreprise que celles du reste du Canada (18,9 %) (IEQ 2013).

LES OUTILS

7. En mars 2016, le Québec a mis en place un allègement fiscal pour le transfert d'entreprises familiales dans les secteurs primaires et manufacturiers.
8. Le gouvernement fédéral n'a pas mis en place un allègement fiscal pour le transfert d'entreprises familiales.
9. Le Centre de transfert d'entreprises du Québec (CTEQ) possède un index comprenant davantage de repreneurs (2553) que de cédants (177).

À L'INTERNATIONAL

10. Les mesures fiscales et les outils adoptés par le gouvernement du Québec afin de favoriser le transfert d'entreprises n'ont pas eu de succès significatif dans d'autres pays (Noreau, 2016).

ÉTAT DES CONNAISSANCES

PORTRAIT DE L'ENTREPRENEURIAT AU QUÉBEC ET AU CANADA

Au Québec et au Canada, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent un moteur important dans la création de richesse. Elles emploient environ 10 millions de travailleurs issus du secteur privé, soit 89,9 % de l'ensemble des emplois du secteur privé (Industrie Canada, 2012). C'est à l'Île-du-Prince-Édouard (94,3 %) et en Nouvelle-Écosse (94,1 %) que les proportions d'emplois attribuables aux PME sont les plus élevées. Par ailleurs, c'est au Québec (87,5 %) et en Ontario (88,5 %) que ces proportions sont les plus faibles. Les PME sont étroitement reliées à leur propriétaire, qui est généralement la personne dont dépendent plusieurs employés et celle qui remplit le plus grand nombre de fonctions. Cependant, un bon nombre de ces propriétaires d'entreprises appartiennent à la génération des *baby-boomers* et ces derniers vieillissent et s'approchent de l'âge de la retraite. De plus, des études récentes indiquent que les jeunes qui désirent se lancer en affaires préfèrent davantage créer leur propre entreprise plutôt que de racheter ou d'en relever une déjà existante. Cette situation inquiète les autorités gouvernementales et a incité notamment le gouvernement du Québec à agir dans le but de préserver des emplois, du savoir-faire et des technologies qui sont menacés de disparaître ou d'être relocalisés dans d'autres pays.

Le vieillissement des propriétaires d'entreprises

L'écart entre les générations est un facteur important pour expliquer la présence d'un déficit entrepreneurial au Canada, au Québec et dans l'ensemble des pays occidentaux. Au sens sociologique, une *génération* est « un cercle assez étroit d'individus qui, malgré la diversité des autres facteurs entrant en ligne de compte, sont reliés en un tout homogène par le fait qu'ils dépendent des mêmes grands événements et changements survenus durant leur période de réceptivité » (Dilthey, 1947, 42). Les *baby-boomers* représentent les enfants nés entre 1946 et 1966. Depuis quelques années, ces individus s'approchent de l'âge de la retraite et les démographes ont calculé qu'en 2031, 21 % de la population aura moins de 20 ans, 54 % aura entre 20 et 64 ans et 25 %, soit une personne sur quatre, aura 65 ans et plus (Le bilan démographique du Québec, 2015).

Plusieurs de ces *baby-boomers* évoluent dans le domaine de l'entrepreneuriat et les statistiques sur l'âge des propriétaires d'entreprises au Canada et au Québec confirment que les individus appartenant à cette génération se rapprochent de plus en plus de l'âge de la retraite. En 2014, plus de la moitié des propriétaires de PME canadiennes (59 %) étaient âgés de 50 ans ou plus, 26 % étaient âgés de 40 à 49 ans et 15 % avaient moins de 40 ans. Les statistiques indiquent clairement que d'ici les quinze prochaines années, plusieurs propriétaires d'entreprises quitteront la vie active et devront prévoir la passation de leurs responsabilités ainsi que la planification de leur retraite.

Déficit de l'entrepreneuriat en termes statistiques

Un déficit entrepreneurial au Canada et au Québec peut être observé au cours des dernières années. Un « **déficit entrepreneurial** » signifie une **différence négative entre le nombre de nouveaux entrepreneurs et le nombre d'entrepreneurs qui se retirent du marché du travail au cours d'une période donnée (CCMM, 2014)**. En d'autres termes, il s'agit d'une diminution du nombre d'entreprises d'une année par rapport à une autre. Au Québec et au Canada, le nombre d'entreprises est resté stable au cours des quinze dernières années. En revanche, leur population a considérablement augmenté. La combinaison de ces deux types de données démontre qu'il existe bel et bien un déficit entrepreneurial depuis 2001 et que ce phénomène persistera encore pendant plusieurs années. Pour expliquer cette réalité, nous avons croisé les données sur les entreprises recueillies par le « Programme d'analyse longitudinale de l'emploi (PALE) », de Statistique Canada, avec celles de la population totale du Québec et du Canada afin de calculer le ratio d'entreprises par rapport au nombre d'individus ($(\text{Nombre d'entreprises/population}) \times 100$). À l'échelle canadienne, un premier aperçu permet de constater que le nombre d'entreprises a légèrement augmenté sur une période de douze ans, mais que le ratio par rapport à la population a significativement diminué (Tableau 1). À l'échelle du Québec, les statistiques sont beaucoup plus alarmantes et indiquent à la fois une diminution du nombre total d'entreprises ainsi qu'une décroissance du ratio par rapport au nombre total de la population de la province. Les deux courbes statistiques montrent une corrélation au sujet du dynamisme entrepreneurial entre le Québec et le Canada. Il est observé que dans les années 2008 et 2009, les courbes statistiques sont à la hausse au Canada et au Québec. Cette période coïncide avec une crise économique à l'échelle mondiale, pendant laquelle l'économie a connu d'importants ralentissements. Le fait que le nombre d'entreprises par rapport au nombre total de la population ait augmenté peut s'expliquer par deux hypothèses : la première est que l'arrivée au chômage de plusieurs travailleurs ait incité une recrudescence de l'entrepreneuriat dans l'ensemble du pays ; la deuxième est que le ralentissement de l'économie ait repoussé la retraite de plusieurs entrepreneurs. Selon une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), la deuxième hypothèse serait la plus plausible (Bruce, 2005).

En effet, en 2005, la FCEI a publié des résultats de sondages estimant que 41 % des entrepreneurs canadiens quitteraient pour leur retraite entre 2005 et 2010 et que 70 % d'entre eux se retireraient entre 2005 et 2015. Les prévisions du FCEI semblent avoir été chamboulées par la crise financière de l'année 2008, puisqu'en 2012 elle publiait une autre étude qui constatait que cette période de récession avait eu un impact profond sur la planification de la relève en créant des craintes d'insécurité financière chez un bon nombre de propriétaires de PME qui craignaient de ne pouvoir jouir d'une retraite confortable. Selon l'étude, près d'un quart des propriétaires d'entreprises ont indiqué avoir repoussé, d'une période d'un à quatre ans, la date à laquelle ils projetaient de se retirer de leur entreprise, alors que seulement 5% ont déclaré que la récession les avait contraints à avancer leur date de retraite.

RATIO D'ENTREPRISES AU CANADA ET AU QUÉBEC EN FONCTION DE LEUR POPULATION RESPECTIVE (2000- 2012)

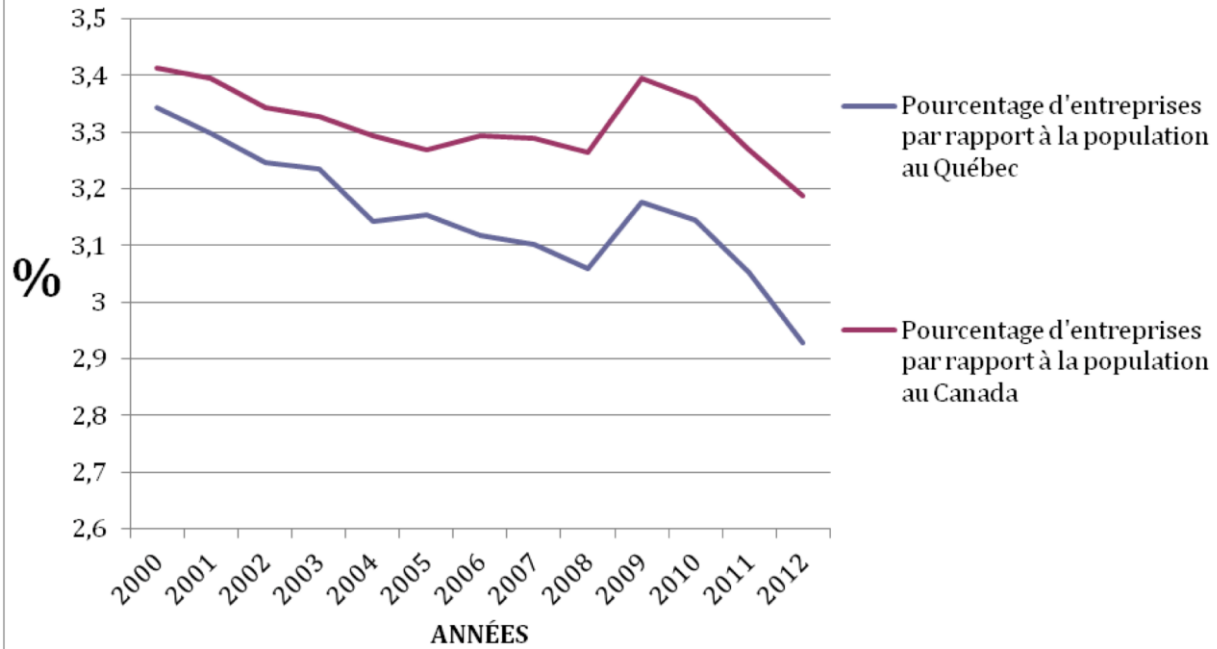


TABLEAU 1
NOMBRE D'ENTREPRISES AU QUÉBEC ET AU CANADA 2000-2012

ANNÉES	ENTREPRISES AU QUÉBEC	POPULATION AU QUÉBEC	ENTREPRISES AU CANADA	POPULATION DU CANADA
2000	245 341	7 340 300	1 042 204	30 525 900
2001	243 171	7 374 000	1 046 870	30 824 400
2002	240 787	7 418 200	1 042 203	31 172 500
2003	241 420	7 461 300	1 047 132	31 476 700
2004	236 102	7 510 400	1 046 345	31 776 100
2005	238 359	7 559 800	1 048 286	32 077 300
2006	237 019	7 604 200	1 067 129	32 394 900
2007	237 521	7 658 100	1 077 047	32 737 700
2008	236 157	7 716 800	1 080 968	33 103 200
2009	247 340	7 786 200	1 137 681	33 508 400
2010	247 435	7 867 000	1 138 761	33 902 800
2011	244 490	8 007 700	1 122 306	34 342 800
2012	236 688	8 084 800	1 107 540	34 751 500

Sources : Statistique Canada, *Population par année, par province et territoire* www.statcan.gc.ca (et) Industrie Canada (2000-2012). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises.* www.ic.gc.ca.

Déclin du dynamisme de l'entrepreneuriat

Les premiers signaux d'un problème de relève et de transfert d'entreprises sont apparus au milieu des années 2000 dans le cadre d'études (Lafortune, 2004; Bruce, 2005; Cadieux, 2006) qui signalaient l'importance de rendre les politiques fiscales plus souples afin de mieux soutenir les propriétaires d'entreprises s'approchant de l'âge de la retraite. Or, en vertu de l'écart important de population entre les générations, les analystes ont prévu un déficit entrepreneurial de longue durée qui pourrait s'étendre sur une période de 10 à 20 ans. À ce déficit de longue durée, des sondages de la Fondation de l'entrepreneurship ont indiqué que les jeunes désirant se lancer en affaires étaient davantage intéressés à démarrer leur propre entreprise plutôt que d'en racheter ou d'en relever une. En 2016, le gouvernement du Québec a pris l'initiative de développer des outils pour mieux sensibiliser les cédants et la relève sur les avantages d'un transfert d'entreprise, en plus d'adopter des mesures fiscales plus souples afin de favoriser le transfert d'entreprises familiales.

Sur le plan provincial, les premiers indices ont été signalés par le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec (MDEIE, 2008) qui estimait, en 2008, que le nombre de nouveaux entrepreneurs ne suffirait pas à combler les départs pour la retraite des propriétaires d'entreprises du Québec. Le MDEIE prévoyait également que le nombre d'entrepreneurs diminuerait de 13,9 % au Québec entre 2008 et 2018 (MDEIE, 2008).

L'année suivante, en 2009, la Fondation de l'entrepreneurship (FE), créait *l'Indice entrepreneurial québécois* (IEQ) qui est, depuis quelques années, le plus important sondage sur les entrepreneurs actuels et en devenir au Québec. Cet indice permet de mesurer l'ensemble du processus entrepreneurial (culture entrepreneuriale, intention de créer, démarche de création, propriétaires d'entreprises, fermeture d'entreprises, relève entrepreneuriale, intention de croissance et d'innovation, exportation, développement durable, environnement externe, etc.), en plus de préciser l'horizon temporel dans lequel ce processus se déroule. En 2010, l'IEQ estimait que le Québec ferait éventuellement face à un déficit de 149 000 repreneurs d'entreprises au cours des prochaines années, dont 38 000 entre 2010 et 2020 (IEQ, 2010). L'étude de la FE se concentrait sur les individus ayant l'intention de devenir entrepreneurs en reprenant une entreprise existante et non en la créant de toutes pièces. Dans un nouveau sondage, l'IEQ souligne qu'en 2013, 50 % des propriétaires songeant à accéder à leur retraite voulaient fermer les portes de leur entreprise sans chercher à la vendre (IEQ, 2013). Une statistique plus alarmante révèle que 61 % des futurs entrepreneurs du Québec préféreraient créer une entreprise alors que seulement 8,5 % voulaient en racheter une et 5,5 % souhaitaient pouvoir relever un commerce.

Au cours de la même année, la firme Raymond Chabot Grant Thornton publiait un sondage sur l'enjeu de la relève entrepreneuriale. Elle constatait également que le choc appréhendé dans l'étude de la FCEI, en 2005, n'était pas encore survenu parce que la crise économique avait retardé le moment de la retraite des *baby-boomers*, mais que les répercussions du vieillissement des propriétaires de PME sur l'économie québécoise se produiraient plus tôt que tard.

En 2014, les résultats d'une recherche menée par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain estimaient qu'entre 8 000 et 10 000 entreprises sont menacées de fermeture au cours des dix prochaines années en raison du manque de relève, dont 5 700 seraient quasiment assurées de s'éteindre complètement (CCMM, 2014). Ces fermetures entraîneraient des pertes brutes minimales totales de 8,2 milliards \$ en PIB et de 80 000 emplois. Un autre constat majeur de l'étude souligne que la majorité des futurs entrepreneurs voudraient créer leur propre entreprise tandis que les propriétaires approchant de la retraite seraient mal informés et outillés pour se préparer à un transfert ou à assurer une relève.

Puis en 2017, une étude de la Banque du développement du Canada (BDC) soutient qu'au cours des cinq prochaines années, 41 % des entrepreneurs se retireront probablement de leur entreprise et 52 % d'entre eux prévoient vendre ou transférer leur entreprise à une personne autre qu'un membre de leur famille (Banque du développement du Canada, 2017). Cette étude affirme aussi que 71% de ces propriétaires prévoient réduire considérablement les investissements pour rehausser la valeur de leur entreprise quitte à laisser de l'argent sur la table au moment du transfert ou de la vente. Cette stratégie aurait pour but de tirer le maximum de la vente de leur entreprise, qui est généralement l'actif le plus important pour leur retraite.

En résumé, les récents sondages sur l'entrepreneuriat au Québec et au Canada indiquent que la crise économique de 2008 a retardé de quelques années le déficit entrepreneurial entrevu par le FCEI en 2005, mais que les propriétaires d'entreprises prendront plus tôt que tard leur retraite au cours des prochaines années. Les statistiques deviennent plus alarmantes lorsque l'on observe que les jeunes qui désirent se lancer en affaires préfèrent davantage créer leur propre entreprise plutôt que d'en racheter ou d'en relever une déjà existante. Ces données sont constantes à travers les différentes études menées par la Fondation de l'entrepreneurship et les conséquences de cette réalité se calculeraient par la perte de milliers d'emplois et de milliards de dollars en PIB à l'intérieur de la province de Québec.

LES TYPES DE TRANSFERTS D'ENTREPRISES

Le transfert d'entreprise PME consiste à un achat ou rachat, en partie ou en totalité, des actions ou des principaux actifs d'une entreprise par un particulier, un groupe d'individus, ou une autre entreprise. Il s'agit en effet d'un acte complexe dans la mesure où celui-ci concerne une entité vivante, collective, riche des femmes et des hommes qui composent une entité collective organisée, de savoir-faire et d'expériences. Le processus implique des salariés, des clients, des fournisseurs, mais surtout deux protagonistes majeurs comprenant *un cédant qui vend son passé* et *un repreneur qui achète son avenir* (Vilain, 2004).

La littérature emploie de façon synonyme les termes « transmission » et « reprise ». Le premier est généralement associé au point de vue du cédant tandis que le deuxième est lié au repreneur (Vilain, 2004). Le terme « succession » est davantage réservé à la relève familiale.

Un transfert d'entreprise implique deux acteurs majeurs. **Le premier est le *cédant* qui est un propriétaire ayant l'intention de transférer son entreprise à un successeur ou à un repreneur (CCMM, 2014). Le deuxième est le *releveur, repreneur ou successeur*. Il s'agit d'un entrepreneur de tout âge précédant celui (imprécis) de la retraite qui a l'intérêt et la capacité de devenir propriétaire d'une entreprise existante. Il peut être un « successeur » apparenté au cédant ou un « repreneur » non apparenté faisant déjà partie du personnel de l'entreprise ou non (CCMM, 2014).**

Un transfert d'entreprise implique généralement des *personnes-ressources*. Celles-ci occupent généralement les fonctions de comptable, fiscaliste, banquier, avocat, etc. Leur rôle est de conseiller les cédants et les repreneurs afin de faciliter le processus de transfert d'entreprise.

La *transmission* est le processus permettant à un propriétaire de céder son entreprise à une personne qui sera en charge de la relever. « **La transmission signifie que l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective du successeur (dans le cas de la transmission familiale) ou du repreneur (dans le cas des autres transmissions), de même que par le retrait du prédécesseur ou du cédant de la gouvernance et de la propriété de cette même entreprise. [...] La transmission découle d'un processus pouvant s'échelonner entre le moment où les protagonistes commencent à réfléchir à leur projet de transmission ou de reprise et celui où la direction et la propriété de la PME sont officiellement transférées.** » (Cadieux et Brouard, 2008). Le processus de transmission est généralement perçu en fonction de trois types de transferts :

TABLEAU 2
TYPES DE TRANSFERTS D'ENTREPRISES

Transfert familial

Lorsque le propriétaire transfère son entreprise à au moins un membre de sa famille. Habituellement, celui-ci appartient à la prochaine génération.

Transfert interne (souvent appelé par son terme anglais *management buy-out*)

Lorsque le propriétaire transfère son entreprise à un employé ou à une coopérative d'employés qui n'ont pas de lien de parenté avec lui.

Transfert externe

Lorsque le propriétaire transfère son entreprise à un ou plusieurs individus qui n'ont pas de lien avec la famille ni avec l'entreprise.

LES FREINS À LA RELÈVE ET AU TRANSFERT D'ENTREPRISES

Transmettre et relever une entreprise impliquent, d'une part et d'autre, des enjeux considérables chez les principaux protagonistes, le cédant et le releveur, mais également chez les acteurs gravitant autour de celle-ci. En effet, le transfert d'entreprise permet de maintenir un écosystème parmi les employés, les clients, les fournisseurs, les commerces adjacents, mais également de préserver des acquis socioéconomiques dans la région où est implantée l'entreprise. Sur le plan local, il peut s'agir d'une question déterminante même si l'entreprise est de taille modeste dans la mesure où, dans de nombreuses régions, le tissu économique est largement constitué de PME. Si la transmission de l'entreprise s'avère un échec, elle peut entraîner dans son sillage tous les salariés impliqués et avoir des répercussions dans le reste de la communauté au sein de laquelle elle est implantée. Le développement d'outils pour améliorer l'efficacité et le succès des transferts d'entreprises peut ainsi favoriser le maintien et le développement économique d'une collectivité.

Les avantages et les freins pour un propriétaire qui cède son entreprise

Les propriétaires qui se rapprochent de l'âge de la retraite doivent penser à la fois à leur sécurité financière et à l'avenir de leur entreprise. Cette situation peut mener à des dilemmes d'ordre psychologique, financier et juridique lorsque vient le temps de transférer l'entreprise à un repreneur.

Les enjeux pour le cédant sont très lourds puisque la transmission correspond à une rupture d'activités, mais aussi au renoncement de la chose qui leur a permis de s'épanouir et de jouir d'une certaine notoriété. En transférant son entreprise, le cédant abandonne du pouvoir, un style de vie et un statut social ainsi qu'une influence auprès de salariés, de fournisseurs et de clients. Lorsque le cédant choisit un repreneur, il n'est pas rare de le voir s'assurer de la direction que prendra l'entreprise après son départ ou même de jouer un rôle de conseiller au cours des premières années afin de faciliter la transition. Un autre frein important relève de l'ordre financier. D'abord, la vente de l'entreprise constitue, dans nombre de cas et en particulier pour les entrepreneurs individuels, un élément essentiel du financement de la retraite. Ensuite, il arrive souvent que le cédant doive financer le repreneur du fait que ce dernier ne dispose pas des fonds suffisants pour acheter l'entreprise. De plus, les enjeux financiers peuvent représenter un frein au transfert si le cédant et le repreneur ne s'entendent pas sur le prix de la vente ou le financement du transfert. Enfin, les aspects juridiques constituent également des obstacles au transfert d'une entreprise, notamment du point de vue fiscal, qui rend moins avantageuse la transmission à un membre de la famille plutôt qu'à un étranger. Un sondage de la firme Raymond Chabot Grant Thornton mentionne, par exemple, qu'un entrepreneur qui veut céder son entreprise à un parent peut perdre le bénéfice de la déduction pour un gain en capital de 750 000 \$ (835 716 \$ en 2017), ce qui représente une économie d'impôt pouvant atteindre 200 000 \$. Le gouvernement provincial a récemment apporté des allègements fiscaux pour favoriser le transfert familial¹, mais ce frein subsiste toujours au fédéral. De ce point de vue, il est plus avantageux, sur le plan fiscal, de céder une entreprise à une personne qui n'est pas un membre de la famille, ou encore à

¹ Pour les dispositions effectuées après le 17 mars 2016.

des mains étrangères, plutôt que d'encourager la prochaine génération à poursuivre les activités de celle-ci.

Les avantages et les freins pour un repreneur d'entreprise

À l'instar des propriétaires qui sont aux prises avec le dilemme de céder leur entreprise, les repreneurs sont également confrontés à des risques et à des décisions difficiles. S'il s'agit d'une relève familiale, la succession de l'entreprise peut mener à de la jalousie, des déchirements ou tout autre ordre de conflits familiaux. Dans certains cas de reprises, le repreneur doit risquer de s'exposer à un endettement important sans qu'il ait la garantie que l'entreprise sera rentable dans les années à venir. D'autres situations obligent le repreneur à quitter un emploi stable et bien rémunéré, à se déplacer dans une région éloignée ou à investir massivement pour rénover la machinerie et les bâtiments (Vilain, 2004). Enfin, les repreneurs peuvent être confrontés à des difficultés d'intégration dans l'entreprise nouvellement achetée (Banque du Canada, 2016). Parmi celles-ci, l'incapacité d'imposer les valeurs du repreneur, des employés clés qui quittent l'entreprise, une longue attente avant de voir les premiers bénéfices financiers ou le temps à investir pour s'adapter et comprendre la structure de la compagnie (Tableau 3).

TABLEAU 3 LES DÉSAVANTAGES DE REPREDRE UNE ENTREPRISE	
1. Incompatibilité	Difficultés à trouver une entreprise compatible à la culture et aux objectifs du repreneur
2. Défis d'intégration	Temps à investir pour comprendre la structure de l'entreprise et attente des bénéfices financiers
3. Divergence des vues	Difficulté à imposer la vision et les valeurs du repreneur
4. Influence de la vieille garde	Employés clés qui quittent l'entreprise et qui peuvent mettre en péril les relations avec des clients

Source : Banque du Canada (2016)

Dans une perspective différente, une personne qui décide de reprendre une entreprise peut profiter de plusieurs avantages comparativement à une autre qui crée la sienne (Tableau 4). Le transfert d'entreprise offre à un repreneur, à titre d'avantage, la possibilité de continuer les activités d'une entreprise bénéficiant de mécanismes et de relations éprouvés. Un des atouts de la transmission d'entreprise repose dans le maintien d'un savoir-faire de celle-ci, qui peut résulter de la maîtrise d'un processus de production, d'une organisation bien adaptée au marché, d'une culture d'entreprise génératrice de *plus-values* (Id). Françoise Vilain (2004) note d'ailleurs que la transmission des savoirs est souvent la cause première des reprises d'entreprises par les salariés, notamment dans la formule coopérative (reprise par les salariés dans le cadre d'une transformation en coopérative de production) dont la finalité est la poursuite du métier et l'entretien des compétences des membres (Id.). Elle constate aussi qu'en moyenne, les repreneurs semblent mieux connaître le métier que les

créateurs d'entreprises. C'est évidemment le cas lorsque le repreneur œuvrait déjà dans l'entreprise, en tant que salarié ou membre de la famille du dirigeant.

TABLEAU 4 LES AVANTAGES À REPRENDRE UNE ENTREPRISE	
1. Financières :	Coût moindre que de créer une firme aux mêmes caractéristiques.
2. Temporelles :	Gain de temps, car le nouveau dirigeant dispose d'emblée d'une structure en fonctionnement.
3. Commerciales :	Relations existantes
4. Organisationnelles :	Recherche de synergie par rapport au précédent métier du repreneur (savoir-faire, réseau relationnel).
5. Humaines :	Possibilité de travailler avec une équipe en place qui dispose de savoir-faire et d'expérience.

Source : Deschamps (2001).

LES PROBLÈMES ET LES SOLUTIONS EN OCCIDENT

À l'instar du Québec et du Canada, l'ensemble des pays occidentaux entre dans une période de vieillissement de la population et les gouvernements veulent s'assurer que ce passage se déroule dans l'harmonie. Dans le domaine du développement économique, l'arrivée de la retraite pour plusieurs propriétaires d'entreprises signifie des changements majeurs, mais les experts ne s'entendent pas sur leurs conséquences. Certains pays, par exemple ceux de l'Europe, perçoivent cette situation comme une menace au maintien des emplois, du savoir-faire et des technologies au sein de leurs frontières. Aux États-Unis, notamment, on voit ce phénomène comme une opportunité de croissance et une occasion d'affaires pour des jeunes qui désirent se lancer dans l'entrepreneuriat.

Le tableau 5 classe les pays en fonction de l'aide qu'ils accordent au problème de la relève et du transfert des entreprises. La catégorie « peu soutenu » signifie que les politiques fiscales sont peu avantageuses pour le transfert des entreprises familiales et que peu d'outils sont disponibles pour accompagner les cédants et les repreneurs. La catégorie « bien soutenu » inclut les pays qui ont développé des instruments pour favoriser le transfert et la relève des entreprises. Enfin, la catégorie « très soutenu » comprend les pays ayant créé, en plus de certains outils d'accompagnement, des politiques fiscales pour favoriser le transfert des entreprises familiales.

TRÈS SOUTENU	BIEN SOUTENU	PEU SOUTENU
FRANCE	SUISSE	ÉTATS-UNIS
ALLEMAGNE	BELGIQUE	CANADA (HORS QUÉBEC)
QUÉBEC		
JAPON		

Europe

L'Europe se préoccupe depuis plusieurs années du vieillissement de sa population et elle a invité à plusieurs reprises ses États membres à suivre des recommandations afin d'atténuer les effets du déficit entrepreneurial qu'elle appréhendait. En 1994, la Commission européenne avait produit un rapport invitant ses membres à prendre des mesures pour faciliter la transmission des PME (Commission européenne, 1994). Ces notions étaient principalement centrées sur la transmission familiale notamment sur les droits de succession et de donation ainsi que l'imposition sur le revenu. Cependant, peu de recommandations ont été appliquées par les États membres. En 2004, un rapport plus alarmant évaluait

qu'annuellement 610 000 PME se cherchaient une relève sur le territoire européen et que pour des raisons démographiques, économiques et sociologiques, seulement 60 % d'entre elles resteraient actives cinq ans après leur reprise (Vilain, 2004). En 2011, un rapport de la Commission européenne est parvenu à la conclusion que le manque d'efficacité dans la transmission des entreprises faisait perdre à l'Europe 150 000 entreprises par an, lesquelles représentent 600 000 emplois. En outre, les plus petites entreprises présentent un plus grand risque d'échec, car elles dépendent étroitement des compétences et de la personnalité de leur propriétaire – deux éléments difficiles à transmettre (Commission européenne, Entreprises et industrie, 2011).

France

La France est l'un des premiers pays à avoir adopté des mesures fiscales pour favoriser le transfert d'entreprises. En 2003, elle a adopté le pacte Dutreil, qui permet d'encourager la transmission d'entreprises familiales par un régime fiscal moins contraignant et qui avait pour objectif de corriger les effets « néfastes » du barème des mutations à titre gratuit. Les droits générés sont souvent beaucoup trop élevés pour pouvoir être financés par les héritiers, qui disposent rarement des liquidités nécessaires. Le dispositif instaure une réduction de 75 % de l'assiette des droits de donation ou de succession exigibles. Par exemple, une entreprise valorisée un million d'euros ne sera ainsi imposable que pour le quart de cette valeur (250 000 euros) entre les mains des héritiers ou des donataires du dirigeant (Chalençon et Rocher, 2015). Il est aussi à noter que le paiement des droits de mutation à titre gratuit peut également bénéficier d'un mécanisme d'étalement sur quinze ans (un différé de paiement des droits pendant cinq ans puis un paiement fractionné durant dix ans), moyennant un taux d'intérêt très faible. Le régime de faveur du pacte Dutreil impose toutefois le respect de certains engagements et ne peut s'appliquer que dans certaines conditions. Dans le cas où il s'agit d'un engagement collectif (héritier(s) plus associé(s)), la personne associée au capital familial doit posséder au moins 34 % des titres pour les sociétés non cotées (ou 20 % pour les sociétés cotées) et s'engager à maintenir l'entreprise pour une période minimale de deux ans. S'il s'agit d'un engagement individuel, l'héritier ou le légataire doit s'engager à maintenir la société pour une période minimale de quatre ans. Ces mesures favorisent ainsi la passation des entreprises entre générations, mais également la préservation d'emplois et de technologies à long terme sur le territoire français.

Allemagne

L'Allemagne favorise des mesures fiscales plus avantageuses pour le transfert de PME que celles développées par la France, mais exige des garanties plus contraignantes afin de s'assurer que ces PME restent sur le territoire allemand. Selon le règlement qui a été adopté en 2008, l'héritier d'une PME, ayant 20 employés ou plus, qui conserve ses parts dans l'entreprise qu'il relève et maintient l'emploi pendant plus de cinq ans, peut échapper entre 85 % à 100 % des droits de succession, qui peuvent théoriquement atteindre 30 % (Bourgeois, 2014).

Cependant, il est important de préciser que cette mesure contrevenait à la *Loi fondamentale sur le principe d'égalité du traitement*, du fait que plus de 90 % de toutes les entreprises allemandes revendiquent moins de 20 employés (*Id.*). Autrement dit, toutes les entreprises devraient bénéficier de ces privilèges fiscaux d'après ce droit. En 2014, la Cour

constitutionnelle a invalidé plusieurs dispositions de la loi sur les droits de succession et le gouvernement d'Angela Merkel a apporté des ajustements en juin 2016 afin que toutes les entreprises puissent bénéficier de ce traitement fiscal (Thibaut, 2017).

Japon

En 2008, le Japon s'est retrouvé avec un important déficit entrepreneurial et les dirigeants de l'époque ont rapidement adopté de nouvelles mesures fiscales pour soutenir les nombreux entrepreneurs qui se retrouvaient sans relève. Les autorités estimaient à l'époque que près de 70 000 entreprises devaient fermer leurs portes chaque année devant leur incapacité à trouver des repreneurs (Kamei et Dana, 2012). Le cœur du problème réside dans le vieillissement de la population et à l'époque, de nombreux chefs d'entreprises se plaignaient des mesures fiscales défavorables à la transmission familiale. Au cours de la même année, le gouvernement japonais a autorisé un allègement fiscal pour le transfert d'entreprises familiales et créé plus d'une centaine de centres de transfert d'entreprises. Malgré ces mesures rapides, la proportion de transferts familiaux diminue tandis que les transferts accordés à un tiers augmentent (National Association of Trade Promotion for Small and Medium Enterprises, 2014). Une raison principale de cet échec relèverait entre autres du domaine de la sensibilisation puisque bon nombre de propriétaires d'entreprises n'auraient pas été informés de ces nouveaux outils et allègements fiscaux (Kamei et Dana, 2012).

Suisse

La Suisse a également publié des rapports démontrant l'importance d'agir pour supporter la relève et la transmission des entreprises. En 2013, une étude expliquait que le quart des entreprises devrait faire face à un changement de génération dans les cinq prochaines années et que la majorité d'entre elles planifiaient déjà de transférer la gestion de l'entreprise dans les deux prochaines années (Christen, A., Halter, F., Kammerlander, N., Künzi, D., Merki, M., & Zellweger, 2013). Un fait alarmant est que 60 % des propriétaires de PME interrogés n'avaient pas de plan de formation pour faciliter la transmission, ce qui peut compromettre l'efficacité du transfert à moyen et à long termes.

Belgique

En Belgique, près de 40 % des entrepreneurs ont plus de 50 ans et il est évalué qu'au cours des dix prochaines années, plus de 300 000 entreprises devront changer de mains et que 570 000 emplois pourraient être perdus. (Brussels enterprises commerce and industry, 2015). Là-bas, la problématique de la transmission et de la relève entrepreneuriale est connue depuis longtemps. En 2005, le gouvernement belge a lancé plusieurs initiatives dans le but de faciliter le transfert d'entreprises. Parmi celles-ci, la création de la plateforme « BruTrade », qui a pour but de mettre en relation les cédants et les repreneurs. De même, la formation « Bru-Trans » permet aux cédants et repreneurs d'éviter les erreurs classiques dans le processus de la transmission de PME à Bruxelles (*Id.*). Malheureusement, dix ans après la mise en œuvre de ces projets, il est constaté que ceux-ci n'ont pas permis d'améliorer autant que souhaité la problématique de la transmission d'entreprises. Les causes identifiées sont la réticence des cédants à se déclarer aptes à la retraite ainsi que la gêne des repreneurs, qui n'ont pas toujours les capacités requises ou les idées claires leur permettant de s'engager dans une telle aventure.

États-Unis

En 2015, aux États-Unis, la crise du déficit entrepreneurial est également imminente. Il est estimé qu'environ 4 millions d'entreprises sont détenues par des entrepreneurs appartenant à la génération des *baby-boomers* et que ceux-ci prendraient leur retraite d'ici les 20 prochaines années (Lingane, 2015). Néanmoins, les mesures pour favoriser le transfert d'entreprises sont pratiquement inexistantes. La crainte de ce pays voisin n'est pas tant le problème de la relève, mais bien l'efficacité des transferts en dépit de la quantité énorme d'entreprises qui changeront de mains. Les États-Unis préfèrent ainsi laisser libre cours au marché du transfert des entreprises plutôt que d'intervenir directement.

La divergence des contextes

En résumé, la problématique de la transmission d'entreprise existe ailleurs dans le monde, mais elle est perçue différemment d'un pays à l'autre (Desjardins Études économiques, 2016). En Europe, les dirigeants se préoccupent davantage de maintien et de la compétitivité de leurs entreprises afin qu'elles ne soient pas délocalisées ou moins performantes que d'autres dans le reste du monde. Cependant, les lois fiscales ne font pas l'unanimité et elles sont parfois perçues comme des privilèges, notamment en Allemagne. À l'inverse de l'Europe, les États-Unis ne craignent pas vraiment la fermeture d'entreprises, mais plutôt « le fait que les départs massifs pour la retraite entraîneront une augmentation considérable du nombre d'entreprises à vendre sur le marché, ce qui exercera des pressions à la baisse sur leurs prix » (Desjardins Études économiques, 2016). Cette réalité fait en sorte que le gouvernement américain offre peu de soutien pour favoriser le transfert des entreprises, car d'autres pourront profiter de ce marché à la baisse et prendre de l'expansion. Dans le cas du Japon, le phénomène du vieillissement de la population était le principal problème au transfert d'entreprises. Des mesures fiscales et des centres de transfert d'entreprises ont été créés afin de favoriser les dynasties d'entrepreneurs. L'approche du Québec pour répondre à cette problématique est sensiblement la même que celle du Japon, c'est-à-dire la création de centres de transfert d'entreprises dans les régions administratives et un assouplissement des règles fiscales pour faciliter le transfert familial.

INNOVATION AU QUÉBEC ET EN CHAUDIÈRE-APPALACHES

En termes d'innovation sur la problématique de la relève et du transfert d'entreprises, le Québec a adopté, jusqu'à présent, une stratégie très semblable à celle du Japon. En effet, les deux états connaissent un vieillissement de la population similaire et ont créé des centres de transfert d'entreprises pour donner accès aux cédants ou aux repreneurs des outils leur permettant de se renseigner et de faciliter une éventuelle passation. Le Japon et le Québec ont aussi abordé la question du transfert familial des entreprises et ont créé un allègement fiscal dans le but d'encourager ce type de transaction, mais également la préservation d'un savoir-faire, de technologies et d'emplois sur le plan régional. Les démarches du Québec dans le domaine de l'innovation sont récentes, mais les outils et les politiques qu'il a déployés sont considérables et ont même des répercussions en Chaudière-Appalaches où plusieurs organismes ou programmes de formation sont financés par le gouvernement provincial.

En matière d'accompagnement

En 2015, le gouvernement du Québec a créé le Centre de transfert d'entreprises, un organisme qui a le mandat d'accompagner les cédants et les repreneurs québécois pour l'ensemble du processus afin d'en assurer la qualité et l'intégrité, de favoriser la pérennité des entreprises et de participer positivement au bilan entrepreneurial du Québec. Depuis sa création, le Centre a accompagné plus de 1 000 entreprises localisées dans 16 des 17 régions administratives du Québec.

L'aspect fiscal

Le 18 mars 2016, le gouvernement du Québec a mis en place un allègement fiscal pour le transfert d'entreprises familiales dans les secteurs primaire et manufacturier (Noël, 2016). Cette mesure permet aux entrepreneurs de bénéficier d'un traitement fiscal avantageux à l'égard des gains en capital s'ils vendent leur entreprise à un membre de leur famille. Sept critères de qualification doivent être respectés pour avoir droit à cet avantage. Parmi ceux-ci, le montant payé par l'acheteur doit représenter 40 % de la juste valeur marchande (JVM) (20 % pour les secteurs agricoles et de la pêche) et le contribuable qui aliène ses actions ne doit pas être une fiducie. Le coût du devancement de l'application de cette mesure en 2016-2017 est évalué à 5 millions de dollars. Pour les années subséquentes, un impact financier de 15 millions de dollars par année a été pris en compte au budget 2015-2016.

Sur le plan régional

Les régions administratives du Québec peuvent compter sur le support d'Emploi Québec pour créer des outils favorisant le transfert d'entreprises. En Chaudière-Appalaches, l'organisme Chaudière-Appalaches Économique (CAE) offre le programme de formation Relève-PME, qui accompagne des repreneurs d'entreprises sur une période d'un an. Cette formation est subventionnée en partie par Emploi Québec et le CAE.

Depuis janvier 2015, Développement économique Lévis (DEL) a pris la relève de la Société de développement économique de Lévis (SDEL) et remplit les fonctions de développement économique local et de soutien à l'entrepreneuriat à Lévis. Développement économique Lévis

se spécialise dans le pré-démarrage, le démarrage, la croissance d'entreprises lévisiennes, de même que dans le transfert d'entreprises.

Un autre organisme d'importance est Place aux jeunes en région Affaires (PJRA) qui aide les jeunes âgés entre 18 et 35 ans à s'installer et à travailler dans les régions du Québec. PJRA compte un volet *Transfert d'entreprises* qui permet aux jeunes entrepreneurs d'avoir accès à une banque d'entreprises se cherchant un nouvel acquéreur. Pour faciliter le transfert, PJRA peut offrir un séjour exploratoire dans la région permettant une rencontre avec le cédant et d'autres organismes communautaires qui pourraient supporter les jeunes releveurs.

DISCUSSION DE LA LITTÉRATURE

Données sur la création et la fermeture d'entreprises au Canada

Les données recueillies par Statistique Canada sur la création et la fermeture d'entreprises, entre 2002 et 2012, permettent de voir une évolution du déficit entrepreneurial et de constater de quelles façons les gouvernements peuvent supporter le maintien et le développement économique dans les régions canadiennes. Les statistiques montrent clairement que dans les dernières années de ces enquêtes, un nombre supérieur d'entreprises fermaient leurs portes comparativement à celles qui en ouvraient. La fin des années 2000 était marquée par un déficit entrepreneurial et les données démographiques ainsi que les sondages récents portent à croire que ce déclin s'est accentué et continuera de prendre de l'ampleur au cours des prochaines années. Dans le but d'obtenir un portrait global de cette situation afin de mieux orienter les décisions politiques, il serait souhaitable que Statistique Canada crée de nouveau une banque de données sur la création et la fermeture des entreprises sur une échelle nationale.

Fiscalité

Le problème fiscal décrié par les entrepreneurs qui désirent transmettre leur entreprise à un membre de la famille a été entendu par le gouvernement du Québec et de nouvelles règles permettent une meilleure équité et diminuent la possibilité que des entreprises soient vendues à des mains étrangères. Le problème a été en partie réglé, mais demeure du fait que le gouvernement du Canada ne permet toujours pas une exonération sur le gain en capital lorsqu'une entreprise est cédée à un membre de la famille. Il devient donc encore plus avantageux pour un propriétaire de vendre son entreprise à un acheteur étranger plutôt que d'effectuer un transfert familial.

Un régime fiscal plus équitable pour le transfert familial des entreprises est-il une avenue nécessaire ? Au Japon, de telles mesures n'ont pas eu l'effet escompté, même que le nombre de transferts familiaux est en déclin alors que celui au profit de tiers est en croissance. En Allemagne, de telles mesures ont abouti au tribunal après seulement quelques années pour des raisons d'iniquité et de pertes fiscales importantes. Enfin, aux États-Unis, le gouvernement américain voit le déficit entrepreneurial comme une opportunité pour des repreneurs ou d'autres entreprises d'acheter des compagnies à rabais. Dans cette perspective, le marché s'auto-régularise et permet justement de donner l'opportunité à des jeunes repreneurs de conclure une bonne affaire.

Outils pour les cédants et les repreneurs d'entreprises

Les centres de transfert d'entreprises et les programmes de formation représentent les principaux outils pour faciliter la communication entre cédants et repreneurs. Ces services offerts ou parfois subventionnés (par exemple, programme relève-PME) ont touché une clientèle grandissante au cours des dernières années. Cependant, aucun outil d'évaluation n'existe pour mesurer leur efficacité. Les organismes PJRA et le comité Établissement-transfert de la relève agricole ont innové avec la création de banques de cédants et de repreneurs ainsi que la mise en place d'agents de liaison pour favoriser le transfert d'entreprises. Les données de ces deux organismes sont positives quant aux résultats

obtenus en ce qui concerne les services qu'ils ont offerts et l'idée de généraliser ceux-ci pourrait s'avérer une avenue intéressante pour faciliter le transfert d'entreprises au Québec.

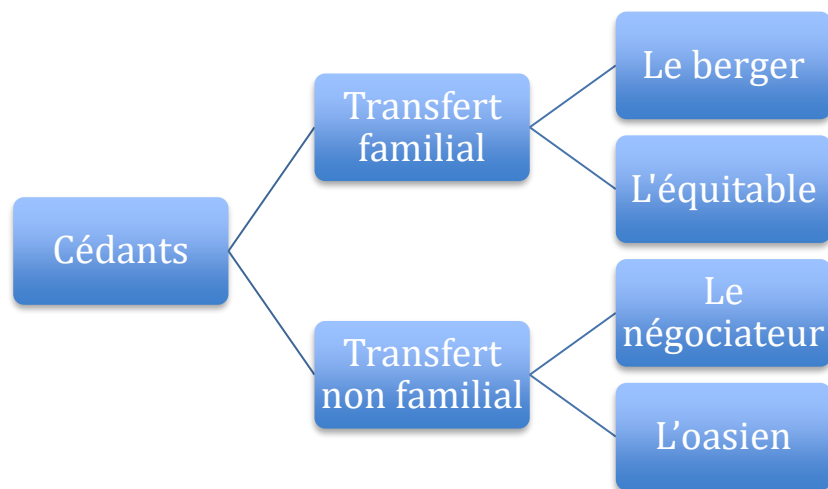
Ces outils ne sont pas nécessairement un gage de succès. L'expérience de la Belgique est un exemple intéressant puisque des mesures originales telles qu'une plateforme pour mettre en relation les cédants et les repreneurs ainsi qu'une formation offerte sur le transfert d'entreprises n'ont pas réussi à produire les résultats escomptés. La création de centres spécialisés n'a pas non plus favorisé le transfert d'entreprises familiales dans ce pays.

TYPOLOGIES

À partir des perspectives illustrées dans la revue de la littérature, nous avons conçu une typologie pour catégoriser les cédants d'entreprises et une autre pour les repreneurs. La première typologie regroupe quatre types de cédants et la deuxième distingue quatre types de repreneurs. Chacune d'elles repose sur deux axes : le type de transfert (familial ou non familial), ainsi que le type d'accompagnement proposé ou souhaité.

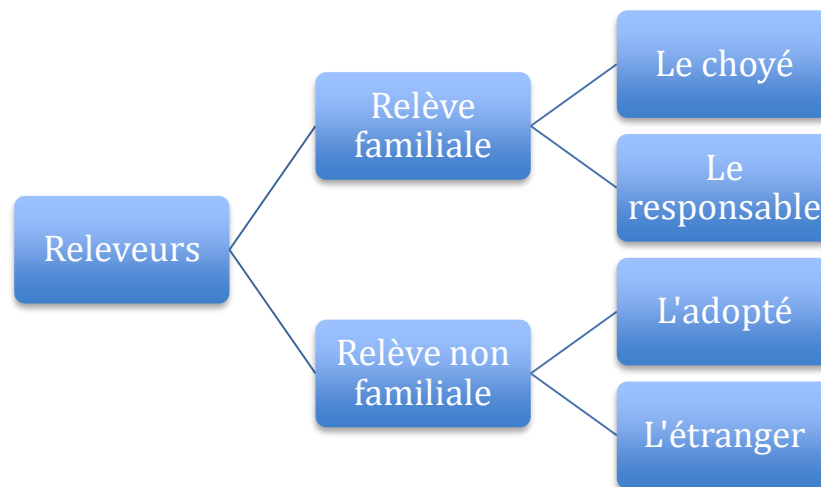
Typologie des cédants

Les types de cédants répertoriés sont : le berger, l'équitable, le négociateur et l'oasien. **Le berger** est un cédant ayant identifié une relève familiale et qui désire faciliter le transfert de son entreprise à un ou des membre(s) de sa famille grâce à un accompagnement au niveau financier et/ou humain. Ce dernier est généralement apte à financer le transfert à un montant équivalent ou supérieur à 50% de la valeur de son entreprise ainsi que d'offrir son savoir-faire et son expertise sur une période de deux années ou plus. **L'équitable** est un cédant ayant identifié une relève familiale et qui transférera son entreprise de la même manière que s'il s'agissait d'une vente avec n'importe quel autre acheteur. Dans cette perspective, son successeur prendra le contrôle et les responsabilités de l'entreprise plus rapidement, mais il bénéficiera d'un moins grand accompagnement sur le plan financier et/ou humain. **Le négociateur** est un cédant n'ayant pas identifié de relève familiale. Aux yeux du marché, son entreprise est attrayante et il cherchera à obtenir le maximum de la vente de celle-ci. Il sera ouvert à l'idée d'aider le repreneur en ce qui a trait au financement ou de l'accompagner durant quelques années afin d'assurer une bonne transition. Enfin, **l'oasien** est un cédant n'ayant pas identifié de relève familiale et dont l'entreprise suscite peu d'intérêt auprès de potentiels repreneurs. Ce manque d'intérêt ou cet isolement peut être lié à des facteurs géographiques, le type de produits fabriqués ou vendus ou encore à la santé financière de l'entreprise. Contrairement au négociateur, l'oasien est moins flexible pour favoriser le transfert de son entreprise par des mesures d'accompagnement au niveau financier ou humain. Au contraire, il préfère se distancer de celle-ci le plus tôt possible afin de se consacrer à d'autres projets.



Typologies des repreneurs

Ensuite, parmi les types de repreneurs, le choyé, le responsable, l'étranger et l'adopté ont été identifiés. **Le choyé** est un ou des membres de la famille intéressé(s) à relever l'entreprise et où le propriétaire est prêt à faciliter le transfert par des mesures d'accompagnement au niveau financier et/ou humain. Ce dernier nécessite généralement à être financé à un montant équivalent ou supérieur à 50% de la valeur de l'entreprise qu'il veut relever et/ou recevoir un accompagnement du cédant pour bénéficier de son savoir-faire et de son expertise sur une période de deux années ou plus. **Le responsable** est également un membre de la famille qui relèvera une entreprise familiale, mais qui bénéficiera de très peu d'accompagnement ou de privilèges de la part du propriétaire. Le responsable devra assumer davantage de responsabilités au début de son aventure tant au niveau des ressources financières que humaines. **L'adopté** est un repreneur n'étant pas un membre de la famille, mais qui bénéficiera d'un accompagnement au niveau financier et/ou humain. Enfin, **l'étranger** est un repreneur n'étant pas un membre de la famille et très intéressé à relever une entreprise identifiée. Il considère que son investissement est calculé et qu'il tirera profit de celui-ci.



En résumé, ces deux typologies permettent principalement de différencier les besoins et les défis lors d'un transfert d'entreprise pour chacun des acteurs identifiés. Par exemple, dans le cas d'un transfert familial, l'avenir de l'entreprise, l'harmonie de la famille et la réussite du repreneur sont des objectifs priorités par rapport au prix ou au financement de la vente. Dans une perspective d'un transfert non familial, le financement de la vente ou l'autonomie du repreneur sont des facteurs davantage pris en considération avant d'arriver à un accord.

La prochaine étape de cette recherche est de valider ces deux typologies en fonction des résultats obtenus auprès de cédants et de repreneurs d'entreprises dans la région Chaudière-Appalaches. Dans chacun des sondages conçus pour cette enquête, des questions ont été élaborées afin de catégoriser les répondants.

MÉTHODOLOGIE

La deuxième étape de cette recherche consistait à obtenir des données auprès des cédants et des repreneurs d'entreprises dans la région de Chaudière-Appalaches dans le but de présenter un portrait de cette population et identifier des enjeux qui peuvent entraver le transfert d'entreprises.

Population

La population visée dans cette recherche inclut les entrepreneurs des petites et moyennes entreprises (moins de 500 employés) qui songent à/qui sont en processus de/qui ont récemment cédé leur entreprise, ainsi que les repreneurs/repreneurs à en devenir qui habitent la région de Chaudière-Appalaches. Tous les participants étaient âgés de 18 ans ou plus.

Recherche par sondage

L'objectif principal de la recherche est de dresser un portrait de la situation de la relève et du transfert d'entreprises dans la région de Chaudière-Appalaches. Pour atteindre celui-ci, nous avons choisi de réaliser des sondages en ligne afin d'étudier les opinions, attitudes, comportements et (ou) croyances en posant une série de questions à un groupe relativement petit (un échantillon) sélectionné parmi une population visée. Deux sondages ont été conçus dans le cadre de cette enquête, le premier était destiné à l'ensemble des entrepreneurs de la Chaudière-Appalaches. À l'aide d'une série de questions, le questionnaire permettait d'identifier qui songeaient à céder leur entreprise dans un avenir rapproché, qui étaient en processus de transfert ou qui venait de céder récemment leur entreprise. Le deuxième sondage a été acheminé aux personnes désirant relever une entreprise prochainement ou qui ont récemment relevé une entreprise au cours des cinq dernières années.

Outils de collecte de données

Les deux sondages ont été conçus sur le logiciel Survey Monkey. À partir de ce logiciel, nous avons créé des collecteurs de liens pouvant être envoyés dans un message électronique ou être partagés à l'aide des médias sociaux tels que Facebook ou Twitter.

Mode de recrutement des participants

Des organisations contribuant à la relève et au transfert d'entreprises en Chaudière-Appalaches ont été invitées à distribuer les collecteurs de liens des sondages à leurs membres ou à leurs clients via leurs listes d'adresses électroniques. Certains de ces organismes ont également fait une invitation à compléter ces sondages via les réseaux sociaux. Ces organismes sont : le Centre de transfert des entreprises du Québec de la Chaudière-Appalaches (CTEQ) ; Chaudière-Appalaches Économique ; Femmessor Chaudière-Appalaches ; Fédération de la relève agricole du Québec – secteur Chaudière-Appalaches ; Fédération de l'UPA de la Chaudière-Appalaches ; Développement Économique Lévis ; Entreprenariat UQAR ; Développement PME.

Distribution du sondage et nettoyage des données

Les sondages ont été distribués par l'intermédiaire de listes de courriels que possèdent des organismes qui œuvrent dans le milieu entrepreneurial dans la région Chaudière-Appalaches. Les sondages sont demeurés actifs entre le 11 novembre 2016 et le 5 février 2017. Celui adressé aux cédants d'entreprises a été complété par 255 répondants, tandis que celui pour les releveurs a été rempli par 54 répondants. Des questions contrôle ont été insérées dans les sondages afin de pouvoir trier les réponses obtenues. De plus, nous avons vérifié toutes les questions ouvertes et éliminé les répondants ayant fourni des réponses inconsistantes. Ce triage a réduit de 255 à 19 répondants le nombre de cédants et de 54 à 44 répondants le nombre releveurs. La diminution significative du nombre de cédants est due au fait que le sondage a été envoyé à plusieurs entrepreneurs, mais ceux-ci prévoient céder leur entreprise dans 10 ans ou plus. Quant aux 10 répondants retirés parmi les releveurs, ces derniers ont indiqué qu'ils préféreraient démarrer une entreprise plutôt que d'en relever une.

Lieu de conservation des données

Les données récoltées par l'application « Survey Monkey » ont été enregistrées dans leur serveur-mère, aux États-Unis. Malgré le fait que ces enregistrements ne peuvent être faits au Canada, la compagnie ne peut en aucun cas donner accès ou vendre les résultats en vertu des lois canadiennes et américaines (surveymonkey.com). De plus, dans le but d'assurer une plus grande confidentialité, le nom des participants n'a pas été demandé dans l'un ou l'autre des questionnaires. Enfin, les données recueillies seront transférées dans une clef USB et celle-ci sera gardée dans un tiroir verrouillé durant une période de 5 ans. Celles-ci seront effacées à la fin de cette période.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

LES CÉDANTS

La diffusion du sondage destiné aux cédants d'entreprise a reçu plusieurs réponses auprès des propriétaires d'entreprises dans la région de Chaudière-Appalaches. Cependant, ils étaient nombreux à ne pas considérer transférer leur entreprise avant plusieurs années. Dans le cadre de cette recherche, nous avons retenu seulement ceux qui prévoyaient transférer leur entreprise au cours des dix prochaines années afin de mieux comprendre les problèmes que ces cédants pourraient rencontrer à court terme. Dans cette perspective, nous avons retenu 19 sondages des 255 complétés par les répondants.

Les résultats des sondages ont permis de mesurer les principaux besoins et défis auxquels les cédants et les repreneurs d'entreprises sont confrontés. À la lumière de ceux-ci, des ajustements et des pistes de solution sont suggérés dans la section de l'analyse des résultats dans le but d'améliorer les services déjà existants destinés à la population ciblée ou d'en suggérer de nouveaux.

Dans un premier temps, nous présentons quelques statistiques générales obtenues sur l'ensemble des cédants afin d'identifier les défis principaux auxquels ils sont confrontés. Parmi ceux-ci, les résultats montrent qu'aucun cédant n'a mentionné que leur retrait de leur propre entreprise était motivé par l'arrivée de la retraite. Au contraire, ces derniers doivent souvent se retirer contre leur volonté à cause d'un manque de rentabilité de l'entreprise (32%), pour des raisons de santé (21%), par un manque de relève (16%) ou à cause de la trop grande concurrence des concurrents (5%). De plus, les données recueillies indiquent qu'une grande proportion de cédants (42%) n'ont aucun plan de relève pour leur entreprise ce qui signifie qu'ils ne sont pas préparés aux étapes d'un transfert d'entreprise.

Un autre enjeu qui a été observé est que la moitié des cédants ont identifié le financement de la vente comme étant le principal obstacle au transfert d'entreprise. Cependant, à la question sur le financement qu'ils seraient prêts à consentir au repreneur, les cédants sont plutôt partagés. Ceux qui ont une relève familiale sont beaucoup plus flexibles à l'idée de financer une bonne partie du transfert tandis que ceux qui n'ont pas de successeur appartenant à leur famille désirent financer la vente le moins possible. De plus, ceux qui n'ont pas identifié de relève familiale sont plus réticents à financer le transfert, car plusieurs d'entre eux ont indiqué que leur entreprise était peu rentable ou qu'ils devaient quitter pour des raisons de maladie.

Enfin, plusieurs cédants (53%) ne connaissent aucun organisme régional qui facilite le transfert d'entreprise ou qui offre des conseils. La méconnaissance de ces organismes peut être un facteur expliquant le fait que plusieurs d'entre eux sont peu préparés à accueillir une relève ou bien que le financement soit considéré comme un obstacle majeur.

Portrait de l'échantillon sur les cédants d'entreprise

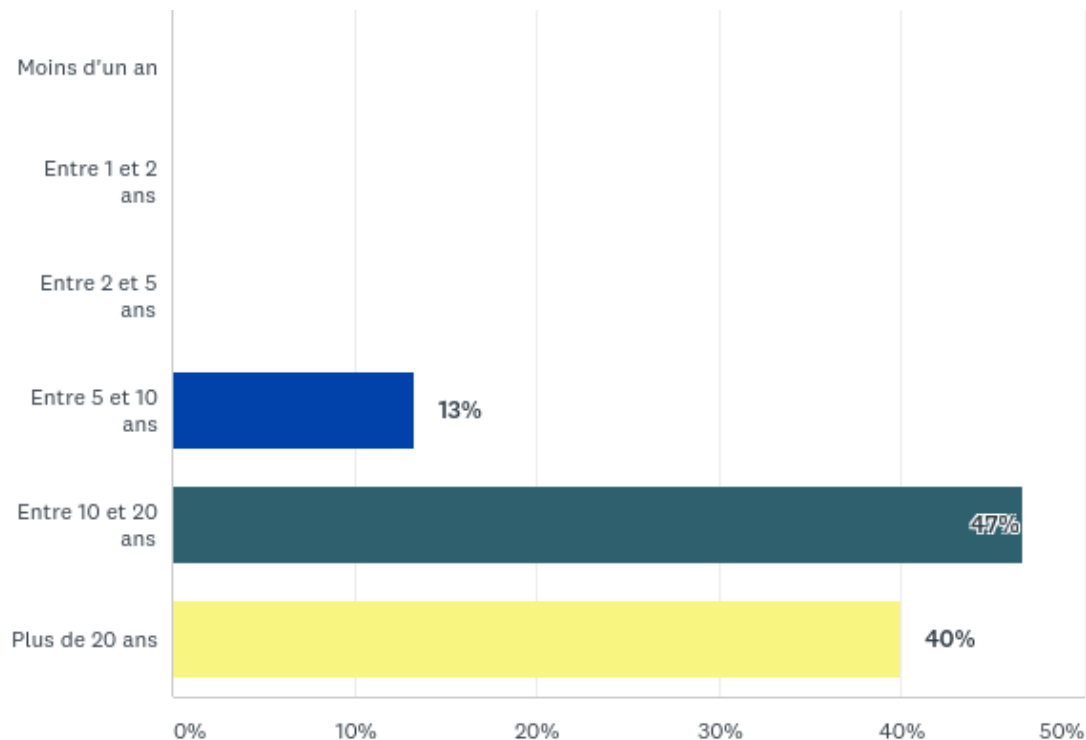
La moyenne d'âge des 19 répondants s'identifiant comme des cédants ou des cédants d'entreprise potentiels est de 54 ans. Parmi ceux-ci, 47% s'identifient de sexe masculin et 53% de sexe féminin. La grande majorité des répondants (94%) est en couple ou marié et 93% d'entre eux ont 2 enfants ou plus.

84% des entreprises des répondants sont des micro-entreprises entre 1 et 4 employés. Près des trois quarts (74%) ont également indiqué que leur entreprise évalue dans un secteur d'activité primaire, et plus d'un répondant sur trois (37%) considèrent qu'elle est plutôt rentable ou très rentable. Finalement, plus des deux tiers (68%) des répondants ont indiqué que la valeur de leur entreprise est supérieure à 500 000\$.

Temps à la tête de l'entreprise

Les cédants qui ont été retenus à des fins d'analyse sont, pour la plupart, des personnes qui possèdent leur entreprise depuis de nombreuses années. En effet, 40% des répondants ont indiqué être à la tête de leur entreprise depuis plus de 20 ans et près de la moitié (47%) ont répondu en être le dirigeant depuis 10 à 20 ans.

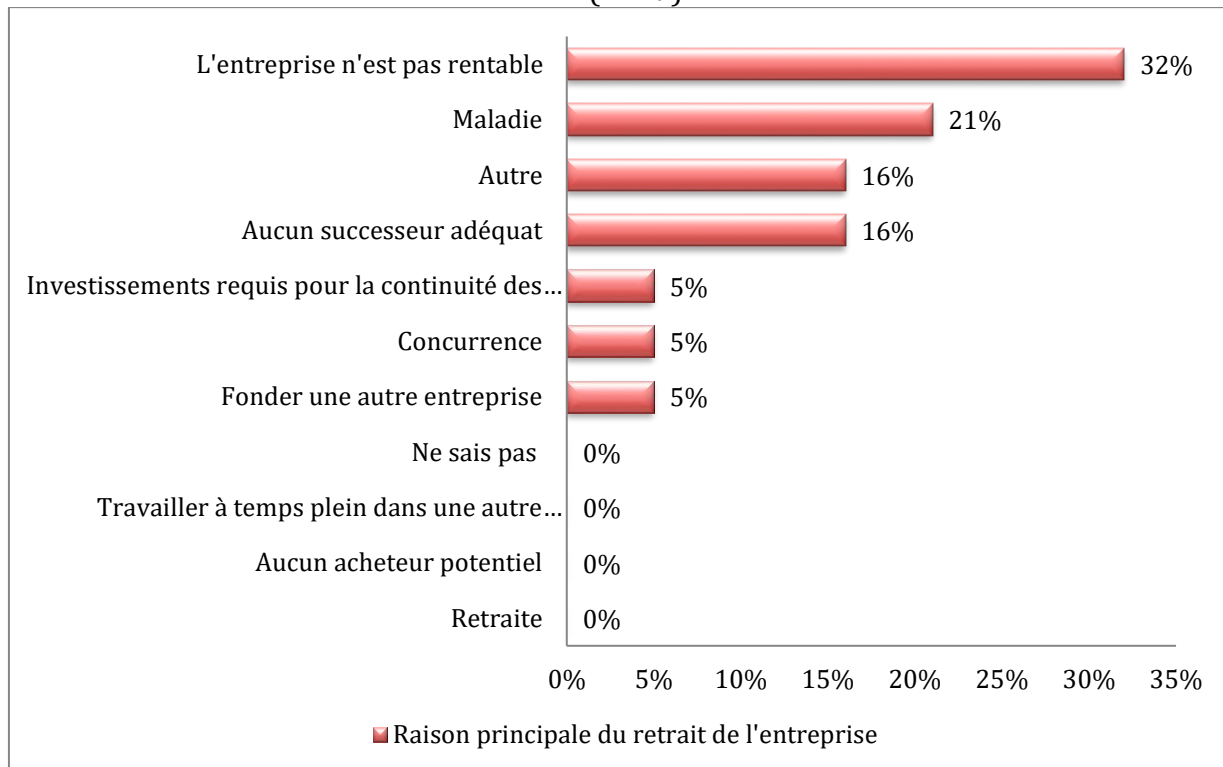
**Temps à la tête de l'entreprise
(n=15)**



Raison principale du retrait de l'entreprise

Près d'un répondant sur trois (32%) a indiqué que la raison principale de son retrait de l'entreprise est que cette dernière n'est pas suffisamment rentable tandis qu'un répondant sur cinq (21%) désire se retirer pour des raisons de maladie. Les répondants qui ont mentionné « Autre » (16%) n'ont pas élaboré davantage leur réponse dans l'espace qui était prévu à cet effet. Un fait surprenant dans ces résultats est qu'aucun répondant (0%) n'a mentionné le choix de la retraite comme option. Enfin, un nombre considérable de cédants (16%) ont indiqué que leur retrait était motivé par l'incapacité de trouver un successeur adéquat.

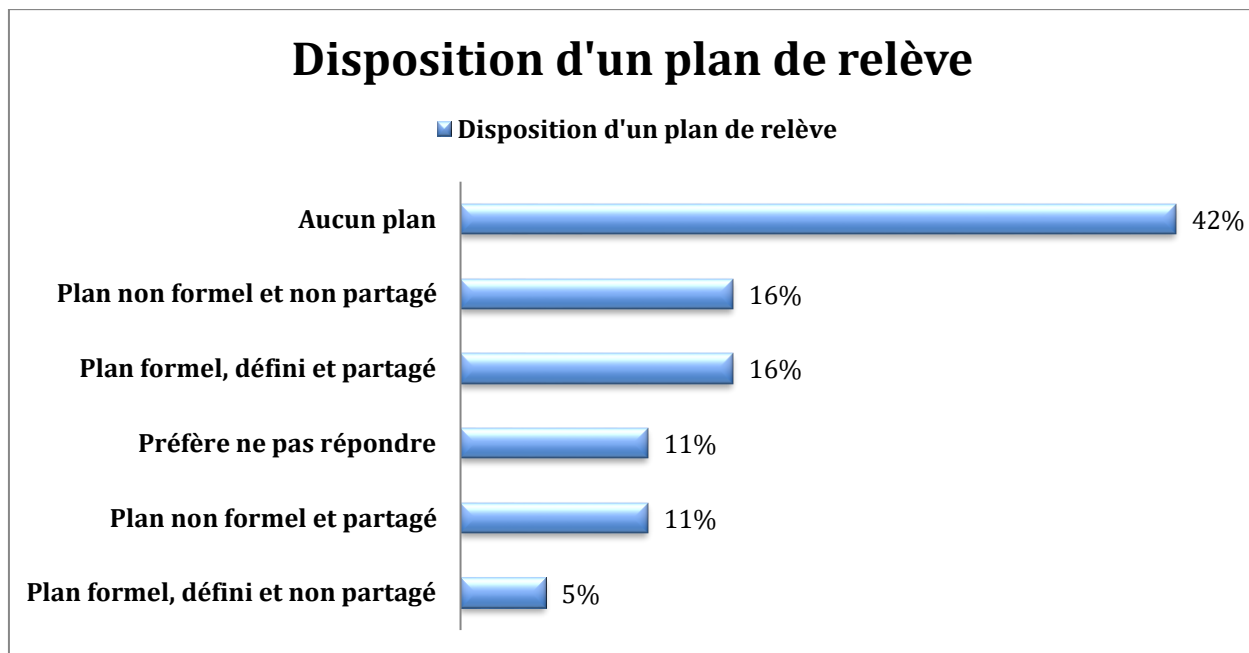
Raison principale du retrait de l'entreprise
(n=19)



Plan de relève de l'entreprise des cédants

En ce qui a trait à la préparation de la relève de l'entreprise, les résultats obtenus sont encourageants du fait que 16% des répondants ont indiqué détenir un plan formel de retraite tandis que les résultats d'une recherche semblable menée par le FCEI en 2012 indiquaient que seulement 9% des cédants dans l'ensemble du Canada possédaient ce type de plan. Malgré ces résultats positifs, il reste qu'un bon nombre de répondants (42%) ne possèdent aucun plan de retraite et qu'un autre 27% des répondants possèdent un plan informel, c'est-à-dire un plan qui n'est pas écrit et signé sur papier.

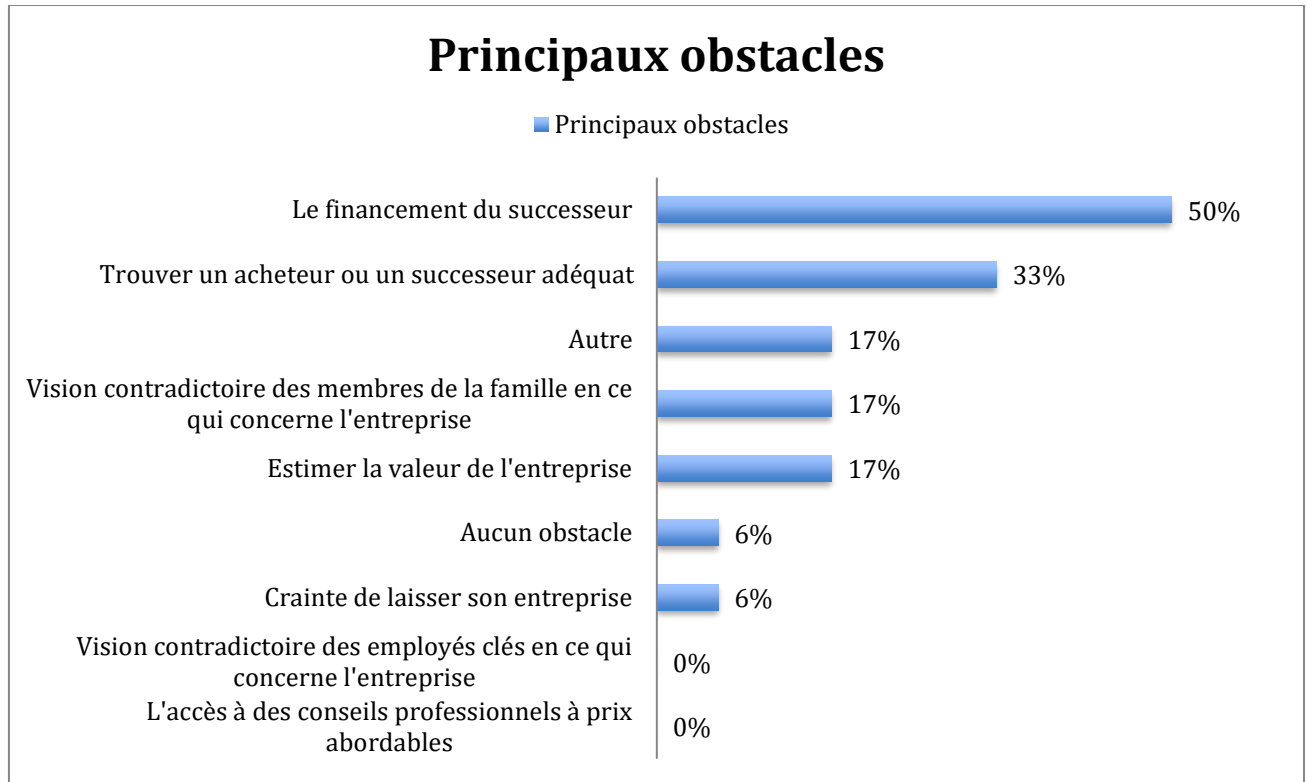
Plan de relève de l'entreprise des cédants (n=19)



Principaux obstacles au transfert d'entreprises chez les cédants

Nous avons également demandé aux répondants, par l'intermédiaire d'une question à choix multiples, d'identifier les principaux obstacles liés à un transfert d'entreprise. Plus d'un répondant sur deux (50%) ont identifié le financement du successeur comme obstacle au transfert de leur entreprise. En effet, la valeur des entreprises est, en 2017, très considérable et en faire l'acquisition demande des ressources financières importantes, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un transfert non-familial où le releveur ne peut bénéficier des accommodements monétaires d'un cédant qui n'est pas affilié à sa famille. Le deuxième choix qui est revenu le plus souvent (35%) est celui de trouver un acheteur ou successeur adéquat. Ce choix de réponse a surtout été identifié par les cédants ne bénéficiant pas d'une relève familiale et qui se retrouve, en quelque sorte, à faire des démarches supplémentaires pour attirer et recruter un releveur qui leur conviendra.

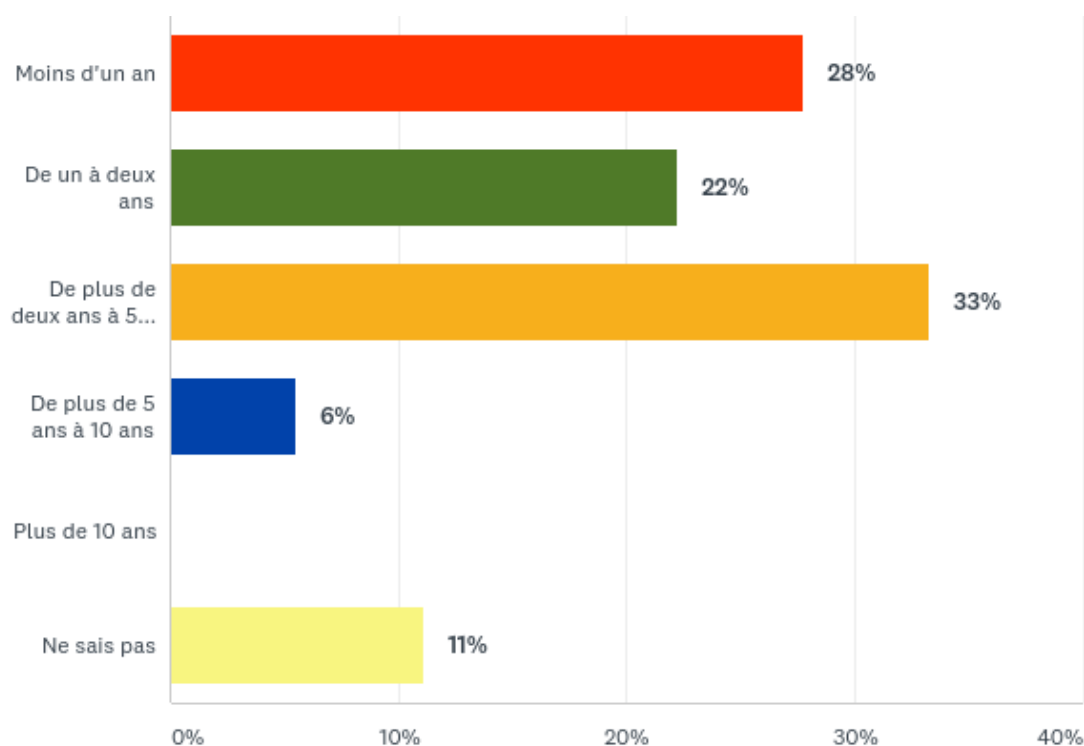
**Principaux obstacles au transfert d'entreprises chez les cédants
(n=18)**



Accompagnement du cédant

Plusieurs cédants (39%) sont disposés à accompagner les repreneurs sur une période assez longue, c'est-à-dire sur une période de 2 ans ou plus. La majorité de ces répondants veut effectuer un transfert familial et se soucie du succès de leur repreneur, qui est un membre de la famille, et de l'avenir de l'entreprise. À l'opposé, la moitié des répondants (50%) ont indiqué vouloir accompagner le repreneur sur une période maximale de deux ans. Ces répondants désirent vendre leur entreprise à un repreneur qui n'appartient pas à leur famille.

**Accompagnement offert par les cédants - Temps
(n=18)**

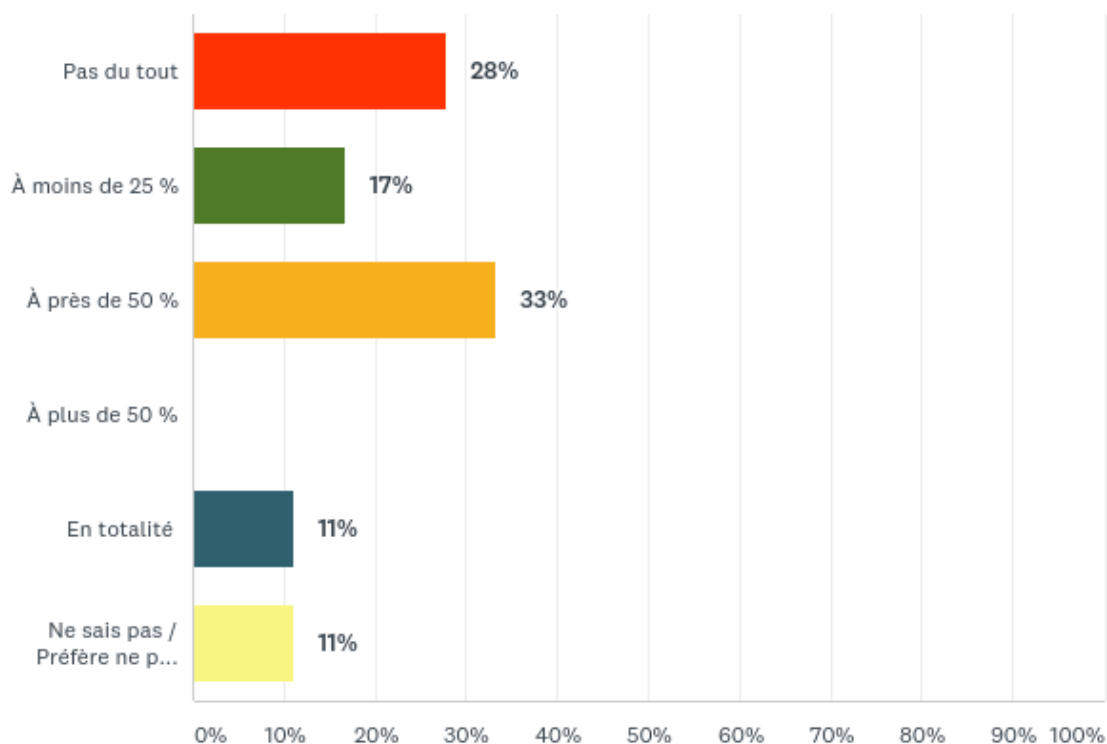


Accompagnement financier consenti par les cédants

Le financement du transfert de l'entreprise demeure un sujet délicat. Plusieurs répondants (28%) ont indiqué ne pas être intéressés à financer le transfert d'une quelconque façon. Pour ces cédants, le scénario souhaitable serait que le financement soit assumé entièrement par l'acheteur ou le releveur. À l'inverse, deux répondants (11%) sont prêts à financer le transfert familial, mais il est à souligner que ces derniers veulent transmettre leur entreprise à un membre de leur famille. Enfin, un répondant sur trois accepterait de financer le transfert jusqu'à près de la moitié (50%) de sa valeur.

Dans le cas d'un transfert familial, le cédant est davantage consentant à financer le releveur du fait qu'il veut l'accompagner et s'assurer de la continuité et de la rentabilité de la compagnie. Nous pouvons également présumer que le cédant désire également du succès au releveur qui est un membre de sa famille. Dans le cas d'un transfert non familial, c'est un phénomène inverse qui a été observé où le cédant n'est pas intéressé à financer le transfert et souhaite obtenir le plus rapidement possible le produit de la vente.

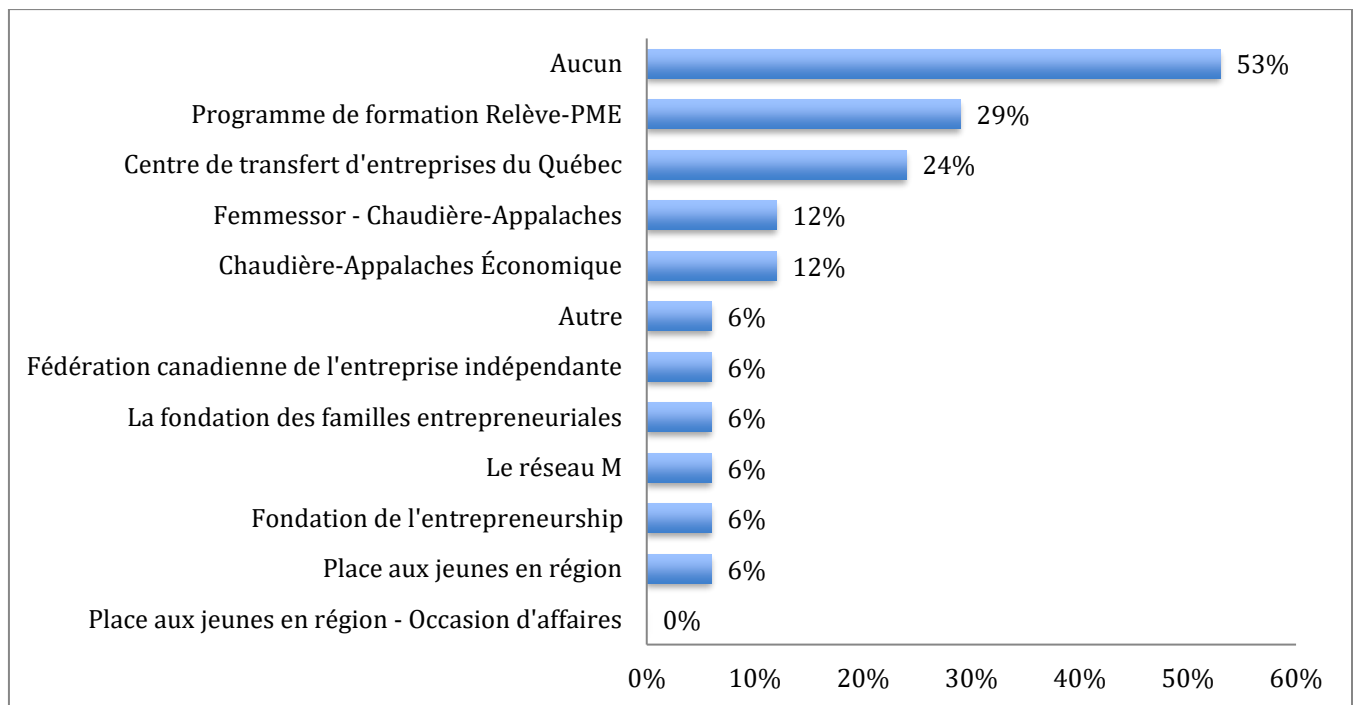
Financement consenti par les cédants - Pourcentage de la valeur de l'entreprise (n=18)



Connaissance et fréquentation des organismes chez les cédants

Enfin, chacun des deux groupes de répondants a été invité à répondre à une question sur la connaissance des organismes offrant des services sur le transfert d'entreprises en Chaudière-Appalaches ou ailleurs dans le Canada. Une grande partie d'entre eux ne connaissait aucun des organismes énumérés dans la question, particulièrement chez les cédants (53%). Une autre question portait sur la fréquentation de ces organismes et peu des répondants ont indiqué avoir eu recours à leurs services.

Connaissance des organismes et des programmes chez les cédants (n=17)



RÉSULTATS – TYPOLOGIE DES CÉDANTS

Dans un deuxième temps, nous avons analysé les résultats obtenus des cédants en fonction de la typologie décrite précédemment. À l'aide d'une question au sondage qui demandait l'intention des répondants quant à l'avenir de leur entreprise, nous avons été en mesure de classer ceux qui désirent transférer leur entreprise à un membre de leur famille, vendre leur entreprise à un membre de leur famille ou vendre à un acheteur n'étant pas un membre de la famille.

TRANSFERT FAMILIAL – LE BERGER

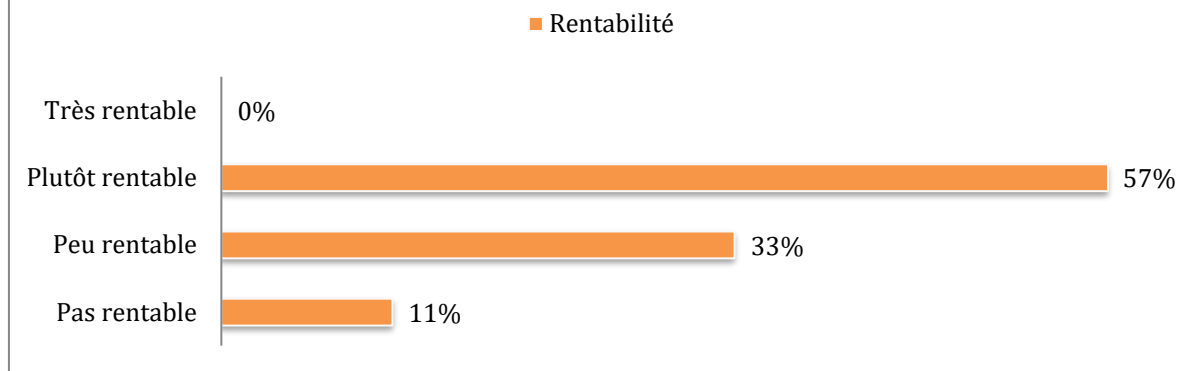
À l'aide de questions filtres, nous avons répertorié un total de 9 cédants d'entreprise qui privilégient l'option d'un transfert familial. Les données obtenues confirment quelques postulats proposés de la catégorie du « berger » dans la typologie des cédants tels que leur flexibilité à accompagner le releveur à long terme et à l'aider pour le financement du transfert.

Le rendement des entreprises

Les réponses obtenues en ce qui a trait à la rentabilité des entreprises et la raison principale du retrait du propriétaire permettent d'entrevoir que la valeur marchande de celles-ci peut être un obstacle à leur continuité.

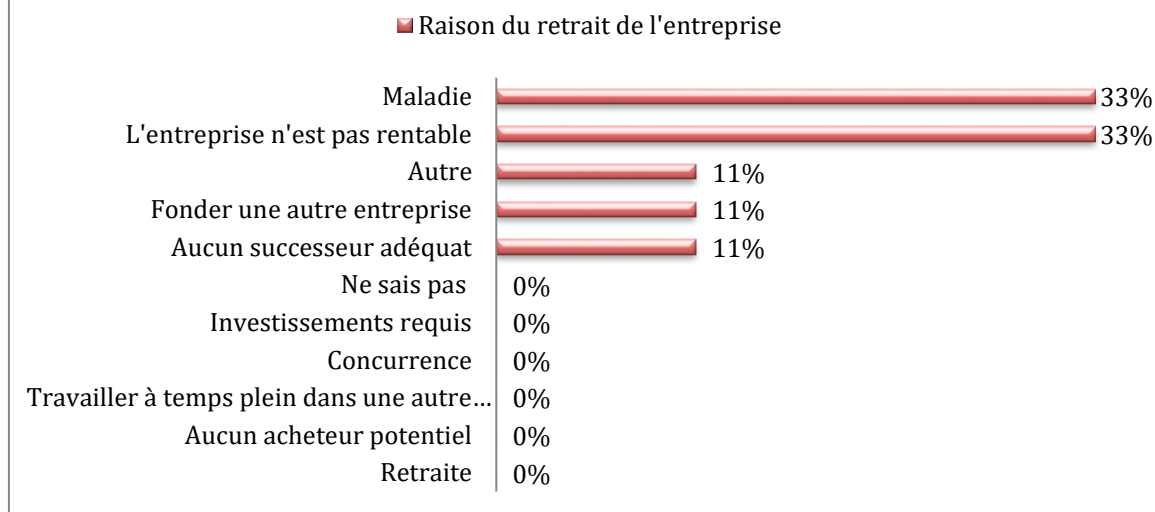
D'abord, la majorité des entreprises appartenant à cette catégorie (78%) évoluent dans le secteur de l'économie primaire, c'est-à-dire dans l'agriculture, la foresterie ou l'industrie minière, les deux tiers d'entre elles (67%) sont évaluées à plus de 500 000, et la plupart (89%) emploient entre un et quatre employés. Cependant, plus de la moitié de ces cédants (57%) ont répondu que leur entreprise est *plutôt rentable* tandis que le reste (44%) considère qu'elle est *peu rentable* ou *pas rentable*.

Rentabilité des entreprises Transfert familial (n=9)



Les données montrent également qu'aucun répondant n'a indiqué que la raison de leur retrait de l'entreprise était motivée par l'idée de prendre leur retraite. Au contraire, les raisons principales évoquées par ces derniers sont le manque de rentabilité de leur entreprise (33%), des causes de maladie (33%) ou même l'incapacité de trouver un successeur adéquat (11).

Raison du retrait de l'entreprise Transfert familial (n=9)



Dans cette perspective, on peut constater que plusieurs cédants veulent accompagner et financer le transfert de leur entreprise à un membre de leur famille, mais les compagnies

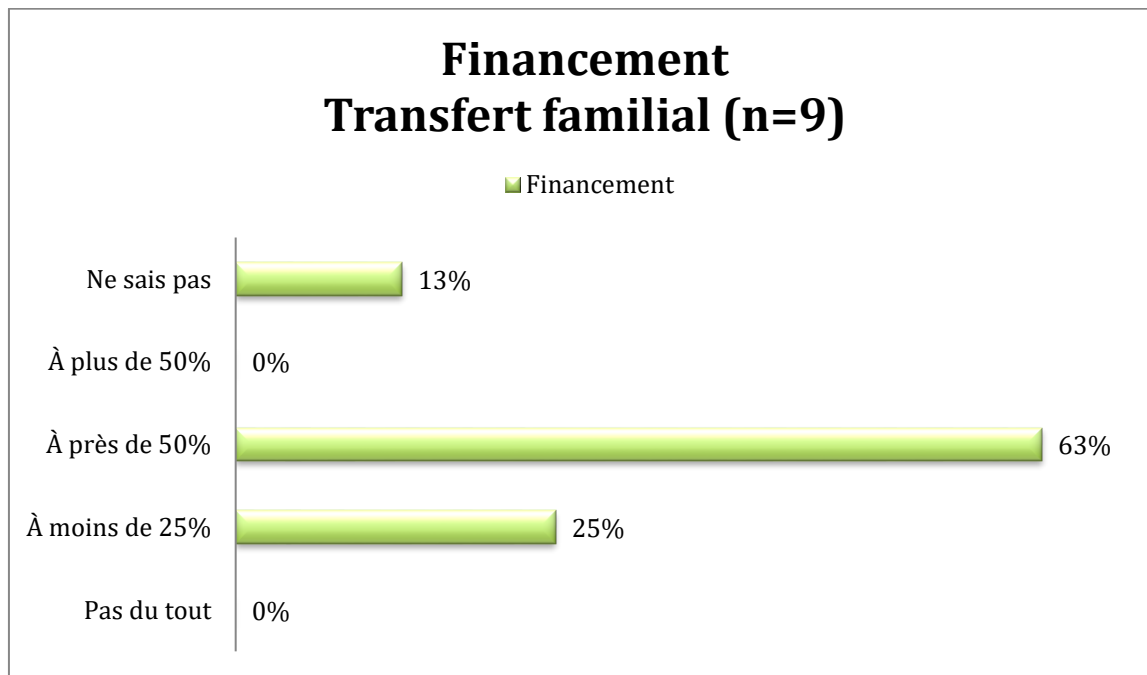
qu'ils ont à offrir nécessitent, pour presque la moitié d'entre eux, un travail de restructuration afin de la rendre plus concurrentielle et la rentabiliser davantage.

Principaux obstacles

Le principal obstacle soulevé par les répondants est le financement (75%). Cependant, près des deux tiers des répondants (63%) sont prêts à financer le transfert à près de la moitié de la valeur de l'entreprise, dont 13% qui sont prêts à la financer en totalité. Les deux autres obstacles qui sont le plus souvent mentionnés sont l'estimation de la valeur de l'entreprise (25%) ainsi que celui d'une vision contradictoire sur l'avenir de l'entreprise (25%) avec le releveur.

Compromis des cédants pour favoriser le transfert

Le tableau ci-dessous indique que les cédants sont plutôt flexibles à l'idée de financer une partie importante du transfert si le releveur est un membre de leur famille. D'ailleurs, 13% d'entre eux seraient prêts à le financer jusqu'à la totalité de la valeur de l'entreprise.



Les données indiquent aussi que les trois quarts des répondants (75%) considèrent que le transfert des pouvoirs vers la relève devrait se faire dans une période entre 2 et 5 ans. Dans cette perspective, les cédants sont prêts à continuer d'œuvrer durant une période de temps considérable au sein de l'entreprise afin de s'assurer de sa pérennité. D'ailleurs, à la suite du transfert, plus des trois quarts des répondants (77%) souhaiteraient avoir un rôle dans la compagnie, notamment à titre de conseiller spécial ou membre de la direction.

Outils facilitant le transfert d'entreprises

Peu de répondants (25%) ont pensé faire un gel successoral afin de procéder à un transfert d'entreprise. Cette réalité peut être liée au fait que plusieurs d'entre eux n'ont pas une entreprise suffisamment rentable pour bénéficier de cette planification fiscale. Les données montrent également qu'un bon nombre de répondants (38%) ne connaissent aucun des organismes facilitant le transfert d'entreprise en Chaudière-Appalaches. Une raison qui peut expliquer ce fait est que la plupart de ces entreprises opèrent dans le domaine de l'agriculture et que l'organisme l'Union des producteurs agricoles (UPA) joue un rôle central dans la relève des entreprises agricoles.

Constat des cédants qui veulent réaliser un transfert familial

Les données recueillies indiquent que les cédants qui désirent procéder à un transfert familial sont ouverts à financer la vente de leur entreprise et faire profiter de leur expérience et leur savoir-faire en restant présent au sein de l'entreprise ou en périphérie aussi longtemps que possible. Cependant, pour un bon nombre d'entre eux, la rentabilité de leur entreprise n'est pas très élevée et cela peut avoir pour conséquence de dissuader des repreneurs potentiels ou de compliquer leurs défis à relever.

VENTE FAMILIALE – L'ÉQUITABLE

À la suite d'un filtrage des données où nous avons retenu les répondants qui souhaitent procéder à un transfert familial de leur entreprise au cours des dix prochaines années, nous avons obtenu un échantillon de deux cédants. Cet échantillon ne permet pas de faire de liens directs avec la typologie mentionnée ci-haut, mais illustre certaines motivations et les obstacles qui incitent les cédants à faire ce choix.

Portrait des entreprises

Une des deux entreprises (50%) évolue dans le secteur d'économie primaire et l'autre dans le secteur secondaire. L'entreprise d'un des répondants a une valeur de moins de 24 999\$ tandis que celle de l'autre répondant est évaluée à plus de 500 000\$.

Le rendement des entreprises

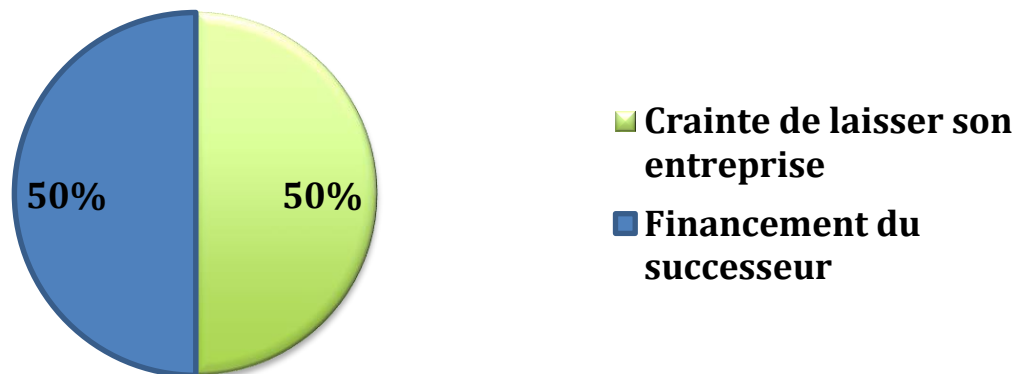
Un répondant affirme que son entreprise est *très rentable* tandis que l'autre considère qu'elle est *peu rentable* ou *pas rentable*. En ce qui a trait à la raison du retrait de l'entreprise, l'un des répondants a évoqué que la concurrence était à l'origine de la vente de son entreprise alors que l'autre a mentionné la maladie.

Principaux obstacles

Un des répondants a identifié le financement de la vente de l'entreprise comme le principal obstacle. D'ailleurs, en ce qui a trait au financement de la vente, un des deux répondants est prêt à financer la totalité du transfert tandis que l'autre ne le sait pas. L'autre répondant a répondu que la crainte de laisser son entreprise représentait le principal obstacle à la vente. De plus, les deux répondants ont indiqué ne pas avoir de plan de relève. Les raisons

mentionnées sont le manque de temps et la crainte d'alarmer les employés, les fournisseurs et les clients.

Principaux obstacles Vente familiale (n=2)



Compromis pour favoriser le transfert

Un des cédants serait prêt à financer la totalité du transfert de l'entreprise tandis que l'autre a répondu ne pas savoir. De plus, les deux répondants aimeraient être impliqués le moins longtemps possible suite à la vente. L'un des cédants considère que le transfert des pouvoirs devrait se matérialiser en moins d'un an tandis que l'autre prévoit entre une et deux années.

Outils facilitant le transfert

Un répondant (50%) a déjà pensé faire un gel successoral afin de procéder à un transfert d'entreprise. Un des répondants connaît quelques organismes d'aide pour le transfert d'entreprise en Chaudière-Appalaches et en a déjà consulté un, tandis que l'autre n'en connaît aucun.

Constat des cédants qui veulent réaliser une vente familiale

À partir de l'échantillon obtenu, il est difficile de faire des généralités ou de faire des liens directs avec la typologie proposée dans cette recherche. Cependant, il est possible de constater, à partir des données obtenues, que les cédants qui visent à vendre leur entreprise à un membre de leur famille plutôt que de la transférer désirent se délier plus rapidement de l'entreprise afin de se consacrer à d'autres projets.

TRANSFERT NON FAMILIAL – LE NÉGOCIATEUR ET L'OASIEN

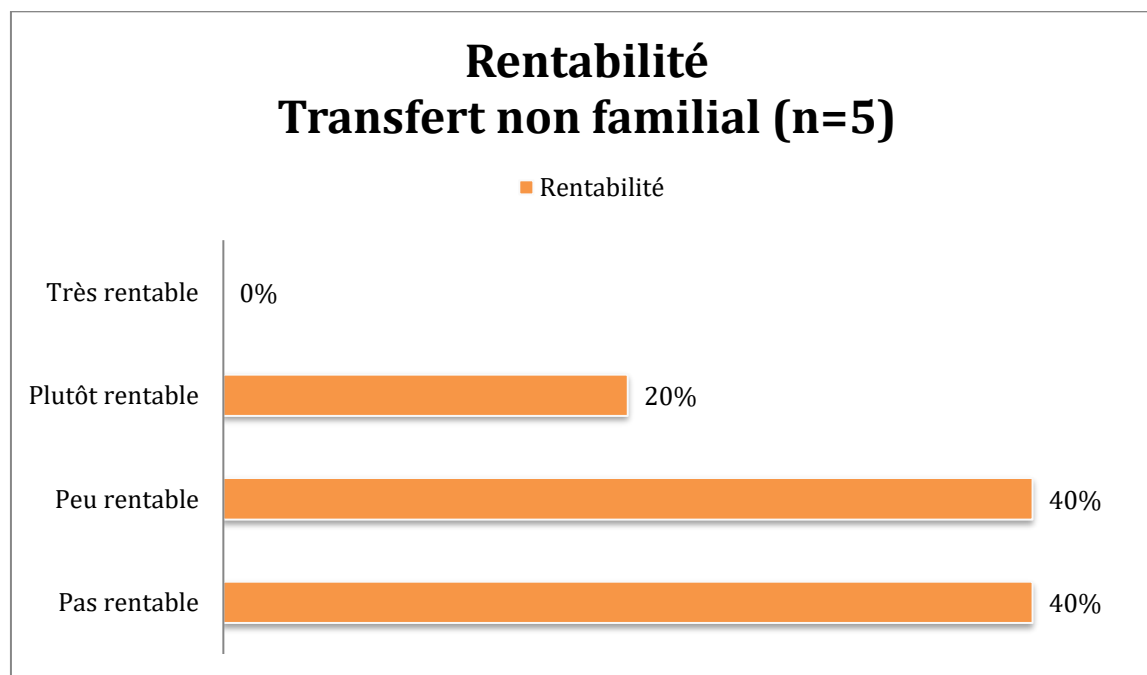
Cinq répondants du sondage souhaitent procéder à un transfert non familial de leur entreprise au cours des dix prochaines années. Ceux-ci se positionnent dans la typologie des cédants comme des *Oasiens*, c'est-à-dire des cédants dont l'entreprise est peu rentable et qui ont des difficultés à trouver un repreneur. Cet échantillon permet de faire des liens directs avec la typologie mentionnée ci-haut et illustre plusieurs motivations et obstacles rencontrés par les *Oasiens*, mais l'échantillon n'est pas significatif pour faire de tels liens avec les *Négociateurs*, c'est-à-dire des cédants dont l'entreprise est très rentable et qui n'ont pas de difficulté à trouver un repreneur.

Portrait des entreprises

Une bonne partie (80%) de ces entreprises est située dans une petite ville ou un village de moins de 10 000 habitants et plus de la moitié (60%) évolue dans le secteur d'économie primaire. La majorité des répondants (80%) emploie de un à quatre employés. Enfin, la valeur de toutes les entreprises dépasse 500 000\$.

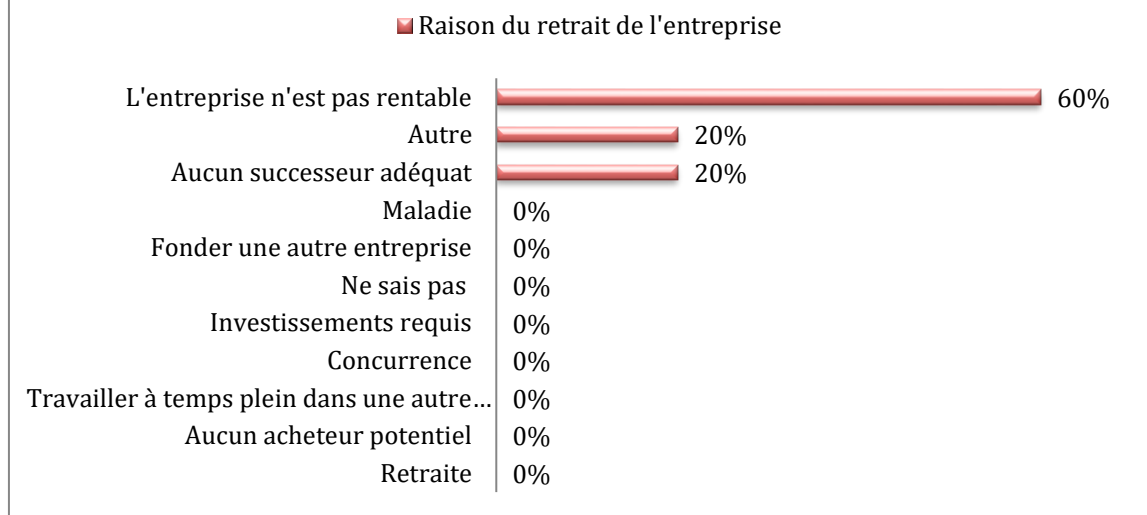
Rendement de l'entreprise

Malgré le fait que tous les répondants aient indiqué que la valeur de leur entreprise dépassait les 500 000\$, seulement un répondant (20%) affirme que son entreprise est plutôt rentable tandis que le reste (80%) considère qu'elle est peu rentable ou pas rentable.



Le fait que la rentabilité de leur entreprise soit peu élevée est la principale motivation des répondants à vouloir se retirer de leur entreprise. De plus, ceux qui ont indiqué « Autre » à cette question ont mentionné qu'ils ne voulaient pas transférer les ennuis financiers de l'entreprise aux membres de leur famille.

Raison du retrait de l'entreprise Transfert non familial (n=5)



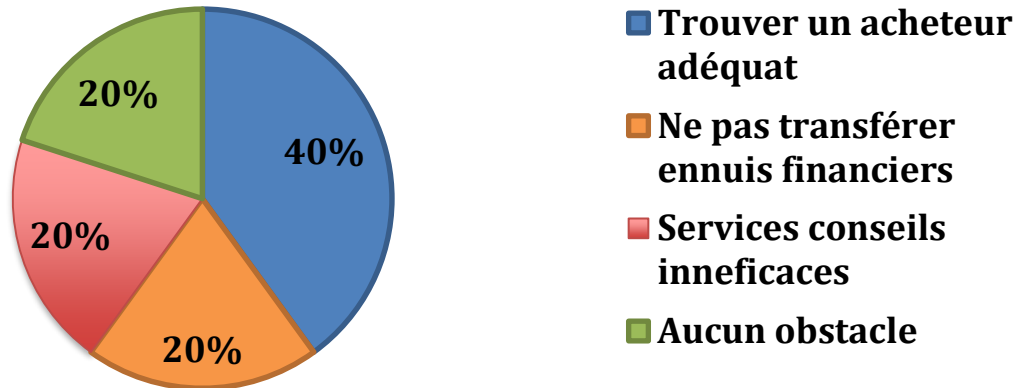
Plan de relève

Trois répondants sur cinq (60%) ont indiqué ne pas disposer d'un plan de relève pour leur entreprise. Un répondant (20%) possédait un plan formel et défini et un autre (20%) a préféré ne pas répondre. Le manque de temps, la complexité des procédures et le besoin d'une aide extérieure sont les principales raisons évoquées par les répondants pour ne pas avoir de plan de relève. La réponse « Autre » a également été mentionnée à plusieurs reprises, mais les répondants n'ont rien indiqué à l'espace prévu.

Principaux obstacles

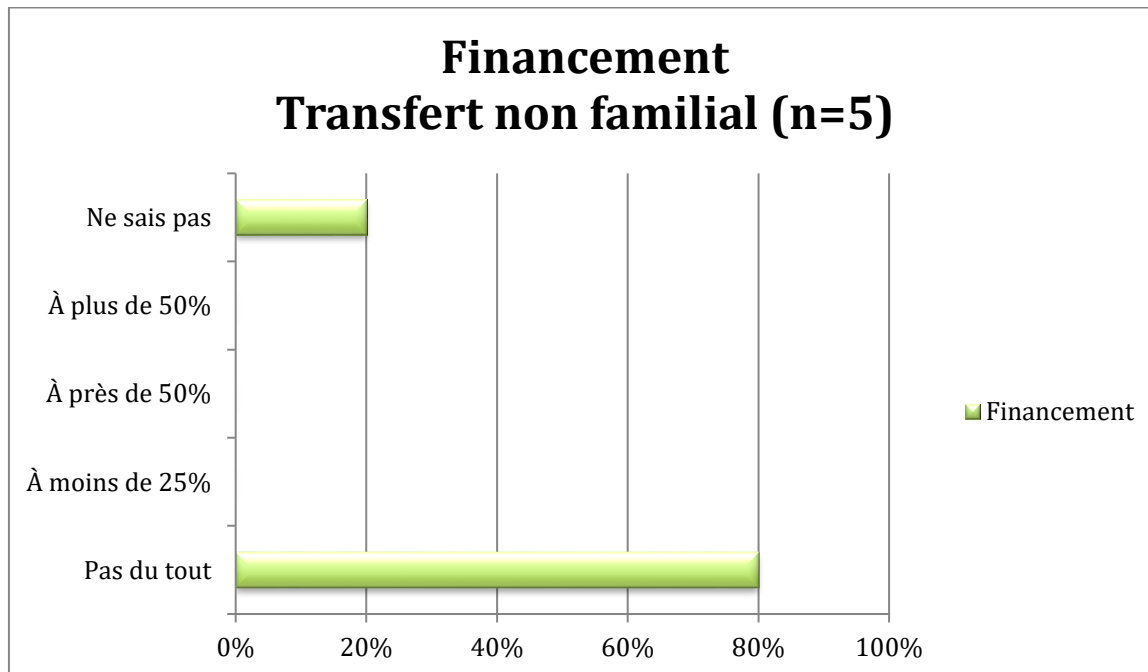
Les principaux obstacles identifiés par les répondants sont trouver un acheteur adéquat (40%), ne pas transférer les ennuis financiers à leurs enfants (20%), les services conseils qui ne donnent pas un portrait clair de la situation de l'entreprise (20%) et d'autres (20%) ont indiqué qu'il n'y avait aucun obstacle.

Principaux obstacles Transfert non familial



Compromis facilitant le transfert

Le financement de la vente de l'entreprise n'est pas un obstacle que les répondants ont soulevé. D'ailleurs, quatre répondants sur cinq (80%) ont indiqué ne pas vouloir financer la vente de leur entreprise à un éventuel acheteur et un autre (20%) a mentionné ne pas le savoir.



Trois répondants sur cinq (60%) des répondants considèrent que le transfert des pouvoirs vers la relève devrait se faire dans une période de moins d'un an, un autre (20%) entre deux et cinq ans, enfin, une personne a mentionné ne pas le savoir. Après le transfert, 80% des répondants souhaiteraient n'avoir aucun rôle dans la compagnie et 20% aimeraient être un membre de la direction.

Connaissance des organismes d'aide régionaux

À l'instar des autres types de cédants, la majorité des répondants (75%) qui veulent transmettre leur entreprise à un releveur n'appartenant pas à leur famille ne connaissent aucun des organismes d'aide pour le transfert d'entreprise en Chaudière-Appalaches.

Constat des cédants qui veulent réaliser un transfert non-familial

Pour cette partie de la population, il est difficile d'établir des généralités en ce qui a trait la vente d'une entreprise à une personne qui n'est pas un membre de la famille. Dans le cas de notre échantillon, nous pouvons constater que la rentabilité des cédants n'est pas très élevée et que le principal obstacle est de dénicher un releveur adéquat. De plus, tous les répondants de notre échantillon ont une famille comprenant deux enfants ou plus, mais puisque la rentabilité de l'entreprise n'est pas élevée ou déficitaire, ils préfèrent trouver un acheteur externe afin de ne pas transmettre les ennuis financiers à leur descendance. Enfin, les organismes régionaux qui favorisent le transfert d'entreprise sont peu connus par ce type de répondants.

LES RELEVEURS

Les données obtenues auprès des personnes qui désirent reprendre une entreprise dans la région Chaudière-Appalaches montrent que les releveurs d'aujourd'hui doivent être entourés et accompagnés pour relever un tel défi.

D'abord, les deux tiers des releveurs considèrent relever une entreprise avec d'autres partenaires. Dans cette perspective, les repreneurs sont conscients que l'administration et la direction d'une entreprise nécessitent une variété de connaissances, d'habiletés et de capital afin que cette dernière soit pleinement opérationnelle, concurrentielle et rentable. De plus, la relève en partenariat peut faciliter l'acquisition de ressources financières dans le but d'acquérir une entreprise. Dans cette perspective, le groupe de releveurs est davantage en mesure de garantir que le cédant ou les institutions financières seront payés que s'ils étaient seuls.

Ensuite, les releveurs dans cet échantillon ont été nombreux à indiquer qu'ils avaient besoin d'un soutien du cédant afin de relever l'entreprise qu'ils désirent acquérir. Par exemple, ils aimeraient que les cédants financent une partie considérable du transfert afin d'être en mesure de payer de manière progressive l'achat de l'entreprise. De plus, ils voudraient profiter le plus longtemps possible de l'expertise du cédant afin de s'assurer que la transition se fasse en douceur et de rassurer les clients, les employés et les fournisseurs.

Enfin, les releveurs sont bien informés des outils qui sont à leur disposition et des organismes qui peuvent leur venir en aide afin de relever une entreprise avec succès. Cela démontre qu'ils sont intéressés à apprendre, à bien se préparer et d'être mis à jour afin d'éviter de faire un faux pas au début du processus de relève. Dans cette perspective, ils veulent limiter les risques grâce à l'acquisition de connaissances et de conseils.

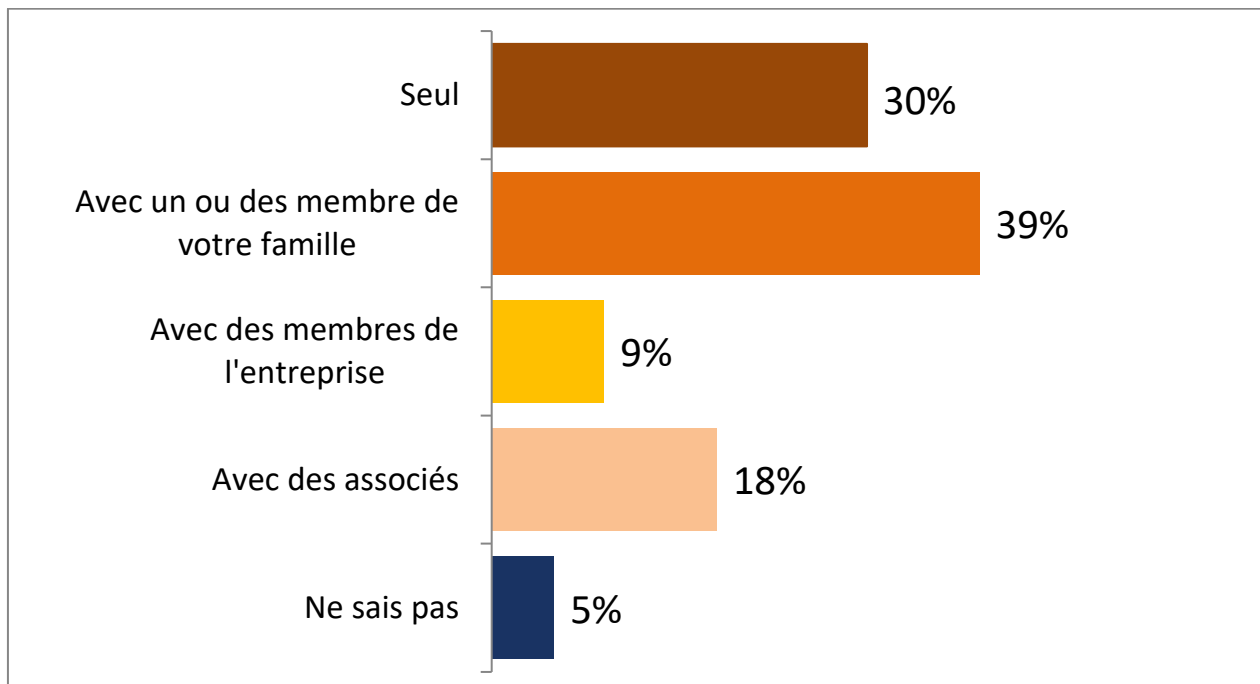
Portrait de l'échantillon des repreneurs d'entreprises

La moyenne d'âge des 44 répondants s'identifiant comme des repreneurs ou des repreneurs potentiels est de 40 ans. Parmi ceux-ci, 66% sont de sexe masculin, 33% de sexe féminin et 1% ont préféré ne pas répondre. La grande majorité des répondants (76%) ont en couple ou marié et 42% d'entre eux ont un diplôme universitaire.

Avec qui relever une entreprise

Un fait intéressant qui ressort des données recueillies est que la majorité des repreneurs (65%) désirent relever une entreprise avec un partenaire ou à un associé. En effet, nous avons demandé aux repreneurs s'ils souhaitaient relever ce défi seul ou avec d'autres personnes. La réponse qui est mentionnée le plus souvent (39%) est « avec un membre de la famille » alors que 30% des répondants ont choisi l'option de relever « seul » une entreprise.

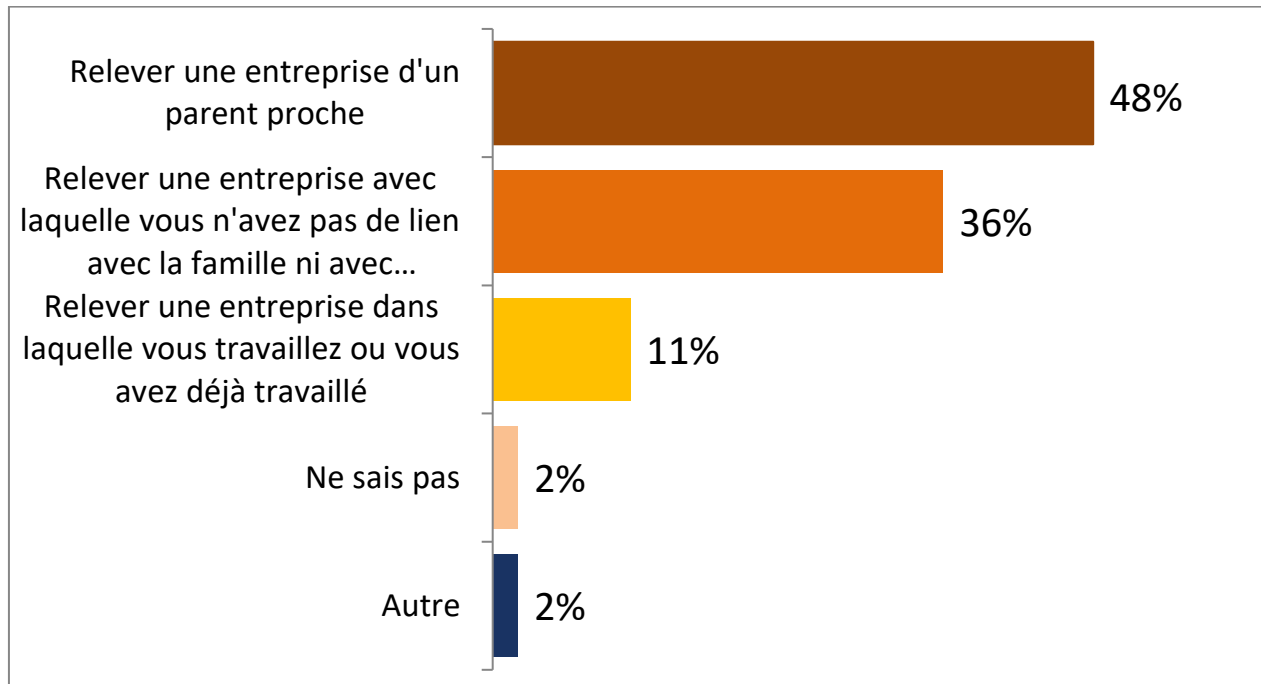
**Avec qui voulez-vous relever une entreprise ?
(n=44)**



Stratégie pour relever une entreprise

Ensuite, nous avons demandé aux répondants le type d'entreprise qu'ils désirent relever. Près de la moitié (48%) ont choisi de « relever une entreprise d'un parent proche » tandis que 36% ont répondu préféré « relever une entreprise avec laquelle ils n'ont aucun lien avec la famille ni avec l'entreprise ».

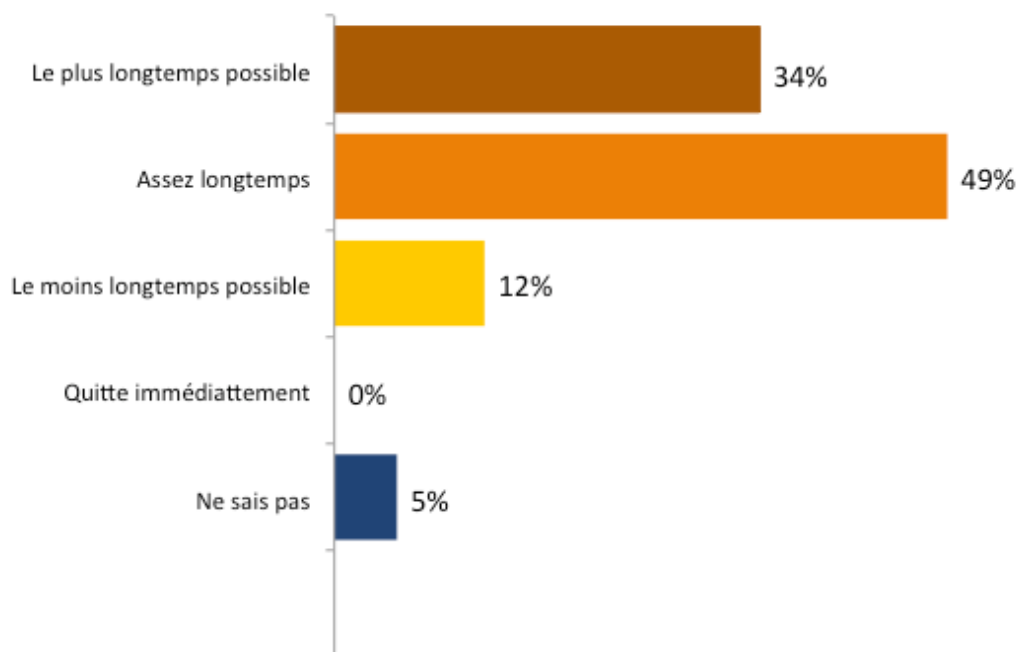
**Préférence dans le type d'entreprise à relever
(n=44)**



Accompagnement désiré chez les repreneurs

Une grande majorité (83%) des repreneurs a indiqué vouloir être accompagné *assez longtemps* ou *le plus longtemps possible* tandis qu'aucun d'entre eux (0%) ont exprimé le souhait que le cédant quitte immédiatement. Dans cette perspective, tant les repreneurs que les cédants conviennent qu'un accompagnement est approprié à la suite d'un transfert d'entreprise.

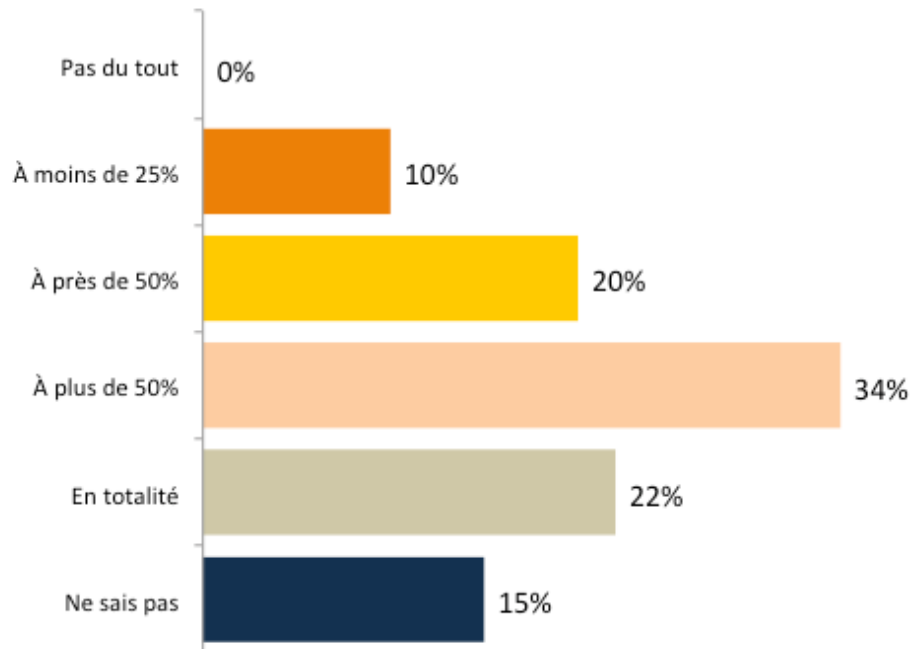
Accompagnement désiré du cédant chez les repreneurs - Temps (n=44)



Financement désiré chez les repreneurs

À l'instar des cédants, le financement du transfert de l'entreprise est un sujet délicat chez les repreneurs du fait que l'acquisition d'une entreprise nécessite des ressources importantes et des garanties sur le plan financier. Il n'est donc pas surprenant de constater que plus d'un répondant sur deux (56%) souhaiterait recevoir un financement à plus de 50% de la part du cédant.

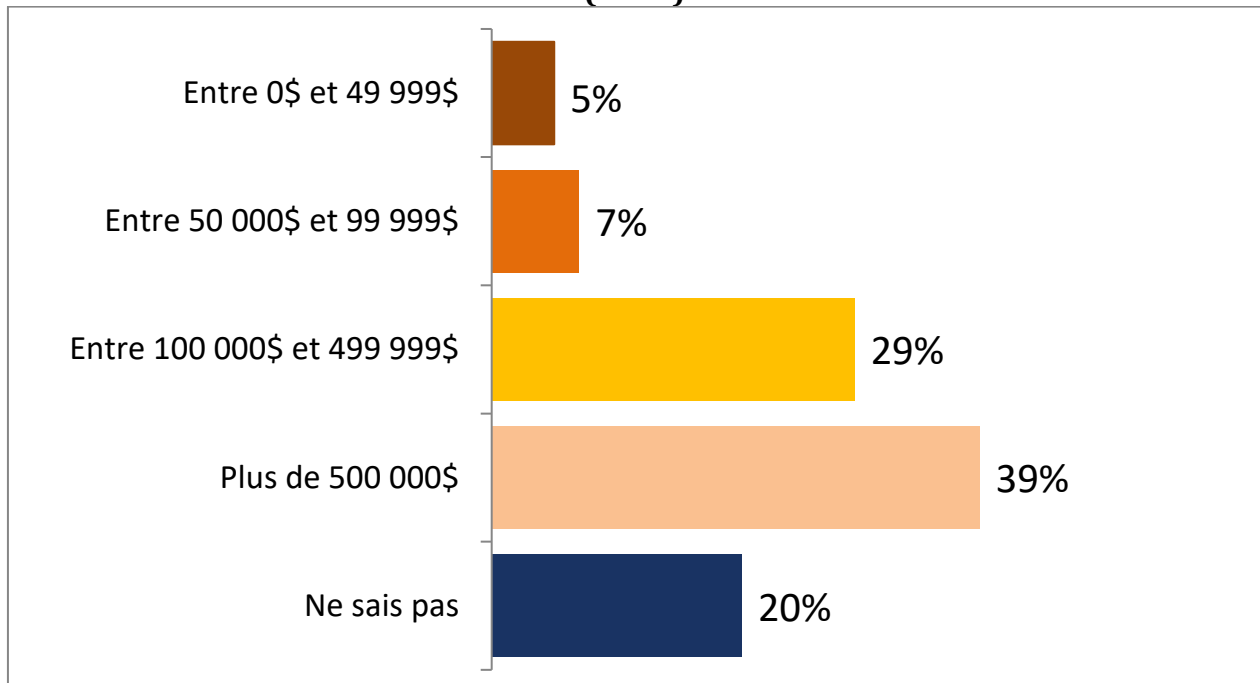
Financement désiré par la relève – Pourcentage de la valeur de l'entreprise (n=44)



Montant que les repreneurs sont prêts à déboursier

Un bon nombre de repreneurs (39%) sont prêts à déboursier plus de 500 000\$ pour acquérir et relever une entreprise, ce qui correspondait à une réalité du marché telle que démontrée avec les statistiques obtenues auprès des cédants. Une statistique intéressante est qu'un répondant sur cinq (20%) « ne sait pas » quel montant il serait prêt à déboursier pour faire l'acquisition d'une entreprise. Cette dernière donnée indique que la grande majorité des répondants (80%) ont une bonne idée du montant qu'il est prêt à investir.

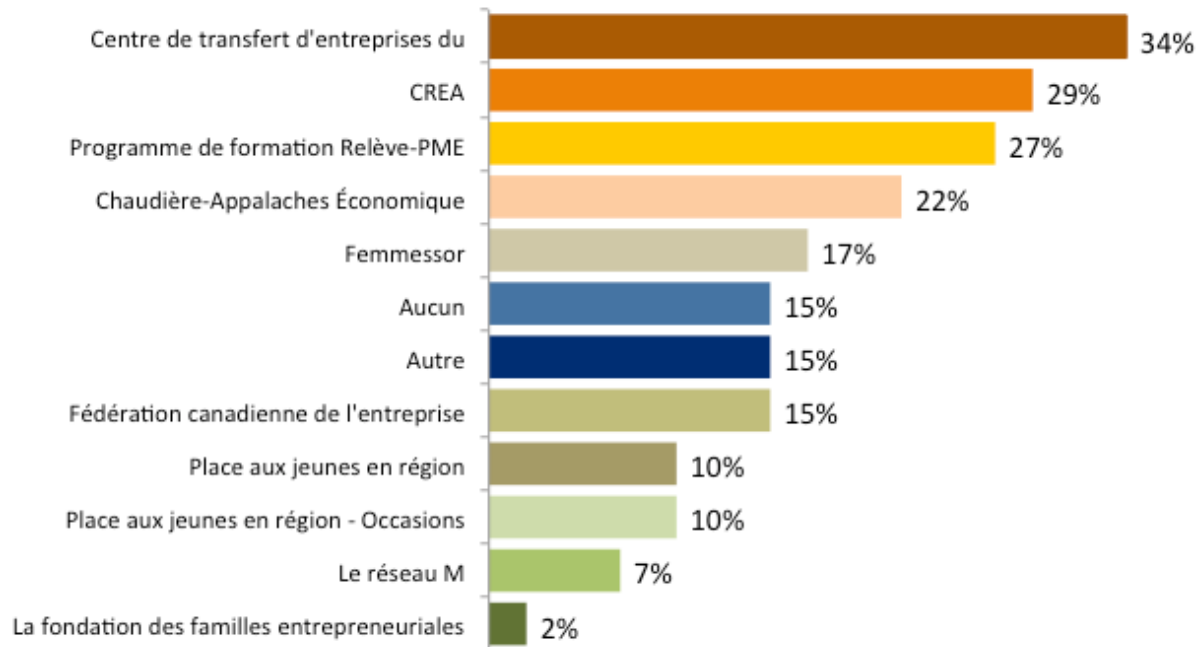
**Prix que les repreneurs sont prêts à déboursier
(n=44)**



Connaissance des organismes chez les repreneurs

Les organismes pour faciliter le transfert d'entreprises sont davantage connus chez les repreneurs que les cédants. L'organisme qui revient le plus souvent est le « Centre de transfert d'entreprise ». Néanmoins, l'ensemble des organismes reste méconnu pour plus des deux tiers (2/3) des répondants. Un travail de visibilité pourrait certainement être bénéfique auprès des repreneurs.

Connaissance des organismes chez les repreneurs (n=44)



RÉSULTATS – TYPOLOGIE DES RELEVEURS

Dans un deuxième temps, nous avons analysé les résultats obtenus des releveurs en fonction de la typologie décrite un peu plus haut. Nous avons départagé ceux-ci grâce à une question du sondage qui demandait si les répondants désiraient relever une entreprise appartenant à un membre de leur famille ou en relever une qui n'appartient pas à une telle personne. Ainsi, il a été possible de regrouper les répondants selon deux catégories : ceux pouvant être identifiés à une relève familiale et ceux à une relève non familiale.

Il est important de spécifier que le nombre de données recueillies ne nous permet pas d'établir des généralités pour chacune des catégories de la typologie, mais permet tout de même de comprendre certaines problématiques auxquelles sont confrontés les releveurs d'entreprises de la région de Chaudière-Appalaches.

RELÈVE FAMILIALE – LE CHOYÉ ET LE RESPONSABLE

Un total de 19 répondants se sont identifiés comme étant des releveurs ou de futurs releveurs intéressés à relever une entreprise appartenant à un membre de leur famille. Près d'un répondant sur deux (53%) est de sexe masculin, un bon nombre (42%) de sexe féminin et d'autres (5%) ont préféré ne pas répondre à cette question. La majorité de ceux-ci est en couple ou mariée (69%) tandis qu'un sur cinq est célibataire (21%). La moyenne d'âge est de 31 ans et environ le tiers (32%) de ceux-ci détient un diplôme d'études secondaires, la majorité a un diplôme ou une attestation au niveau collégial (53%), et le reste possède un diplôme universitaire (16%). La majorité (62%) des répondants désire relever une entreprise dans le secteur primaire.

Relever une entreprise : seul ou en partenariat

Un fait intéressant dans les données recueillies est que la majorité des répondants (62%) désire relever une entreprise avec un ou des membres de leur famille, près du quart (24%) préfère être seul dans cette démarche, et d'autres (14%) avec des employés de cette même entreprise ou bien des associés. Dans cette optique, la majorité des releveurs ou des futurs releveurs considère que la relève d'une entreprise ne peut se faire seul et qu'il est nécessaire de s'entourer de partenaires ou d'associés afin d'être en mesure de gérer celle-ci.

Aide désirée pour relever une entreprise

De plus, la majorité (57%) des répondants considèrent avoir besoin de ressources extérieures pour relever une entreprise (19%) ont affirmé ne pas en avoir de besoin, et (24%) ne le savait pas.

Chez les répondants qui ont mentionné avoir besoin d'aide pour relever une entreprise, la grande majorité d'entre eux (77%) ont indiqué le financement comme principale ressource désirée, suivi des ressources humaines (59%) et de formation (41%). D'ailleurs, il est

important de mentionner qu'environ le tiers des répondants (32%) souhaiterait que le cédant finance le transfert de l'entreprise en totalité et un autre tiers (32%) aide au financement à plus ou moins 50% de sa valeur.

De plus, 84% de l'ensemble des répondants désirent que le cédant accompagne le releveur *assez longtemps* ou *le plus longtemps possible* au sein de l'entreprise afin de leur faire bénéficier de son expérience. À l'inverse, 11% des personnes sondées souhaitent que le cédant soit présent le moins longtemps possible.

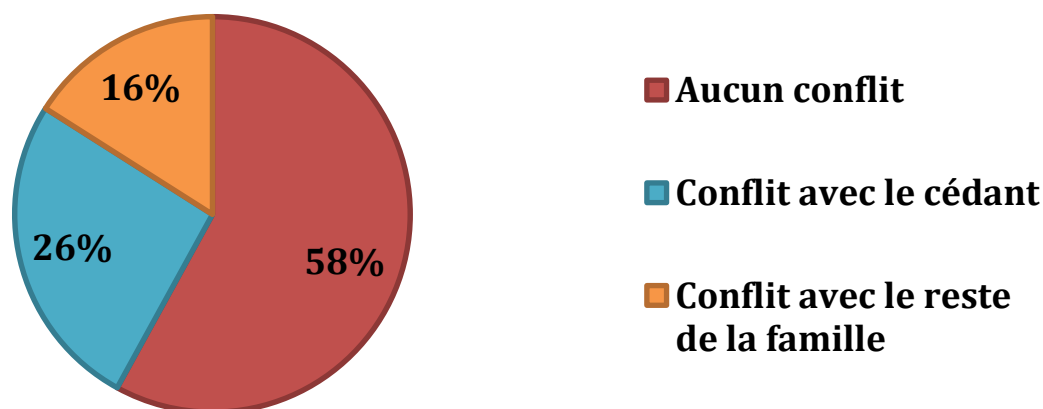
Expérience en administration

La plupart des répondants ont également un bagage intéressant au niveau de l'administration d'entreprise. Environ un quart des répondants (26%) ont moins d'un an ou aucune expérience en administration. Près du tiers (32%) possède entre une et cinq années d'expérience, et un bon nombre (42%) en possède plus de cinq. Dans cette optique, il est possible de déduire que les releveurs ont probablement travaillé pour une autre entreprise au niveau administratif et qu'ils désirent maintenant être à la tête de leur propre compagnie ou bien qu'ils ont déjà possédé une entreprise dans le passé et que celle qu'ils prévoient relever constituera un nouveau défi au niveau entrepreneurial.

Les conflits potentiels

La majorité des répondants (57,9%) ne voit aucun conflit potentiel à relever une entreprise appartenant déjà à leur famille. Environ le quart (26,3%) considère qu'il pourrait y avoir des conflits avec le cédant, et un certain nombre (15,8%) entrevoit des conflits avec les membres de la famille.

Conflits potentiels Relève familiale



Connaissance des organismes régionaux

Très peu de répondants (11%) a indiqué ne connaître aucun organisme lié au transfert d'entreprise dans la liste suggérée. Certains organismes d'aide sont davantage connus, notamment ceux liés au monde agricole.

Constat des repreneurs d'entreprise non familiale

Pour cette catégorie de répondants, l'idée de relever une entreprise en partenariat, de préférence avec un autre membre de la famille, est très privilégiée. De plus, la majorité des répondants a indiqué qu'elle désirait avoir un soutien, tant au niveau financier que celui de l'expertise, afin d'être capable à prendre la relève. Enfin, les répondants sont bien informés en ce qui a trait à l'aide offerte par les organismes régionaux.

RELÈVE NON FAMILIALE – L'ÉTRANGER ET L'ADOPTÉ

Un total de 22 répondants s'est identifié comme étant des repreneurs ou de futurs repreneurs d'entreprises non familiales. La majorité (70%) est de sexe masculin, et le reste (30%) de sexe féminin. La plupart sont en couple ou mariés (85%) tandis qu'un répondant sur dix est célibataire (10%). La moyenne d'âge est de 35 ans, et la majorité d'entre eux (70%) possèdent un diplôme universitaire. Enfin, plus de la moitié des répondants (62%) désire relever une entreprise dans le secteur primaire.

Relever une entreprise : seul ou en partenariat

Les repreneurs d'entreprises non familiales sont également nombreux à reprendre une compagnie avec des partenaires ou des associés. En effet, la majorité des répondants (68%) désire relever une entreprise avec un partenaire tandis que près du tiers (31%) préfère être seul dans cette démarche.

Aide désirée pour relever une entreprise

Ils sont également très nombreux (91%) à considérer avoir besoin de ressources extérieures pour relever une entreprise, alors que moins d'un répondant sur dix (9%) n'était pas en mesure de déterminer ses besoins.

Chez les répondants qui ont mentionné avoir besoin d'aide pour relever une entreprise, la grande majorité d'entre eux (82%) ont indiqué le financement comme principale ressource désirée. D'ailleurs, environ un cinquième des répondants (19%) souhaiterait que le cédant finance le transfert de l'entreprise en totalité et un autre tiers (31%) qu'il la finance à plus ou moins 50% de sa valeur. Les autres types d'aide les plus souvent indiqués étaient la formation (50%) et les ressources humaines (46%).

De plus, 86% de l'ensemble des répondants désirent que le cédant l'accompagne *assez longtemps* ou *le plus longtemps possible* au sein de l'entreprise afin de leur faire bénéficier de son expérience. À l'inverse, 14% des personnes sondées souhaitent que le cédant soit présent le moins longtemps possible.

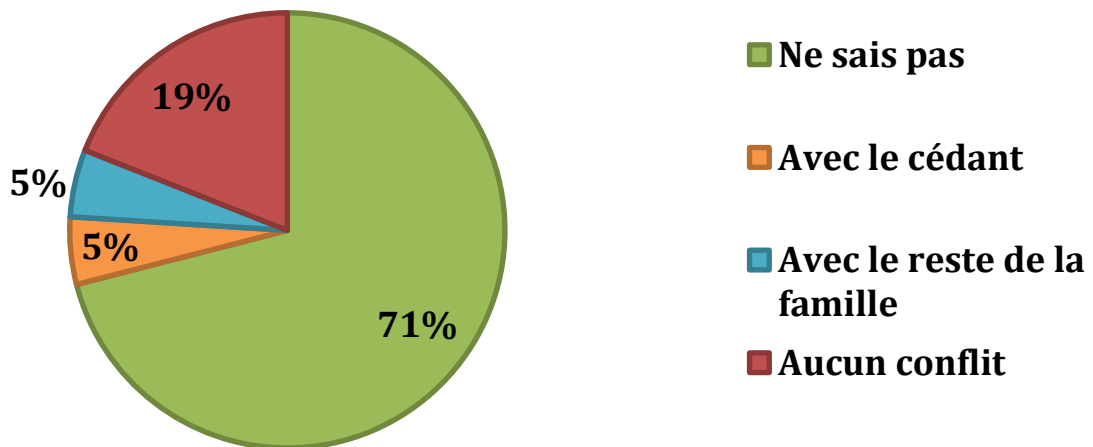
Expérience en administration

Environ un quart des répondants (24%) ont moins d'une année ou aucune expérience en administration. Plusieurs (43%) possèdent entre une et cinq années d'expérience, et un bon nombre (33%) en possède plus cinq.

Les conflits potentiels

La majorité des répondants (71%) ne sait pas si la relève d'une entreprise pourrait créer des conflits tandis que le cinquième (19 %) de ceux-ci ne voit aucun conflit potentiel à relever une entreprise appartenant déjà à leur famille. Quelques répondants (5%) considèrent qu'il pourrait y avoir des conflits avec le cédant, et un certain nombre (5%) entrevoit des conflits avec le reste de la famille.

Conflits potentiels Relève non familiale



Connaissance des organismes régionaux

Très peu des répondants (14%) ont indiqué ne connaître aucun organisme lié au transfert d'entreprise dans la liste suggérée dans le sondage. Certains organismes d'aide sont davantage connus, notamment le Centre de transfert d'entreprises du Québec (42%). Cependant, très peu des répondants ont indiqué avoir déjà consulté l'un ou l'autre de ces organismes.

Constat des relèves d'entreprise non familiale

L'échantillon recueilli permet de supposer que la majorité de ceux qui procèdent à une relève non familiale est davantage portée à se chercher des partenaires d'affaires et est très ouverte à l'idée de recevoir de l'aide provenant du cédant, tant au niveau financier que celui de l'expertise. Enfin, la majorité des répondants connaît au moins un organisme qui facilite la relève d'entreprise en Chaudière-Appalaches.

SOMMAIRE DES RÉSULTATS DES RÉSULTATS

Validation des deux typologies

Les résultats obtenus dans les deux sondages ont permis de valider les typologies sur les cédants et les repreneurs d'entreprises. D'abord, les résultats ont confirmé que les types de transfert (familial ou non familial) ont une influence sur le temps et les ressources que les cédants sont prêts à mettre à la disposition des repreneurs si ces derniers ont un lien familial avec eux. Ensuite, la rentabilité de l'entreprise et les raisons du retrait des propriétaires ont une influence sur le financement et l'accompagnement qu'ils sont prêts à mettre à la disposition des repreneurs. Enfin, les repreneurs qui reprennent une entreprise familiale ont indiqué être davantage autonomes, en ce qui concerne les ressources extérieures, que ceux qui relevaient une entreprise non familiale.

Rentabilité des entreprises et maladie

Les données recueillies dans cette recherche signalent que le manque de rentabilité est la principale source des propriétaires à quitter leur entreprise. Certains de ces entrepreneurs dont l'entreprise est peu rentable ont indiqué que la raison de leur retrait était d'éviter de transmettre leurs difficultés financières aux autres membres de leur famille. Les résultats montrent également que plusieurs chefs d'entreprise doivent quitter pour des causes de maladie et qu'ils n'ont généralement pas prévu un plan de relève. Dans l'une ou l'autre de ces deux perspectives, les propriétaires désirant céder leur entreprise veulent transférer leur entreprise rapidement en finançant la vente le moins possible et souhaitent un temps de transition très court. Cette situation n'est évidemment pas l'idéal pour un repreneur qui, selon les données obtenues dans ce sondage ainsi que dans d'autres enquêtes réalisées au Québec, désire que le cédant finance une partie importante de la vente et l'accompagne le plus longtemps possible afin de s'assurer de préserver et rassurer les acteurs clés tels que des employés, des fournisseurs ou des clients.

Malgré le fait que ce contexte ne soit pas l'idéal pour l'une ou l'autre des parties, il semble être bien réel pour plusieurs entreprises en Chaudière-Appalaches et cette situation représente un marché défini pour des organismes d'aide gouvernementaux ou des institutions financières. Le fait que ces entreprises soient peu rentables ou que le cédant doit quitter rapidement ne signifie pas que le produit ou le réseau de clients et de fournisseurs de celles-ci soient défectueux. D'ailleurs, la plupart des propriétaires de ce type de compagnies ont indiqué être à la barre de celles-ci depuis plusieurs années. En fait, il pourrait s'agir d'une occasion d'affaires pour des repreneurs patients. Or, des organismes gouvernementaux ou des institutions financières pourraient les rassurer et les épauler dans le processus de relève du fait qu'ils auraient de la difficulté à trouver le financement ou l'accompagnement.

Financement du transfert

Les cédants et les repreneurs ont tous les deux identifié le financement comme étant la principale inquiétude d'un transfert d'entreprise. En effet, il est normal qu'un repreneur puisse désirer obtenir un financement avantageux de la part du cédant afin de disposer d'une plus grande flexibilité financière. À l'inverse, les cédants veulent être payés le plus rapidement

possible, car ils veulent être certains d'obtenir l'argent de la vente et se consacrer à d'autres projets.

De plus, les données recueillies dans le cadre de cette étude indiquent que la majorité des entreprises valent plus de 500 000\$. Or, les repreneurs ne disposent pas d'une telle somme et doivent trouver des sources de financement. Dans cette perspective, la revue de la littérature indique que les jeunes entrepreneurs préfèrent démarrer leur propre entreprise, car cette option requiert souvent un financement qui est moindre auprès des institutions financières.

Une conséquence de cette réalité est que des entreprises dont la valeur est très élevée sont moins accessibles pour les jeunes repreneurs et peuvent se faire acheter par des concurrents (Alcan, Rona, St-Hubert, Cirque du Soleil). Il y a également le risque que ces entreprises de grande valeur puissent être achetées par des compagnies situées à l'extérieur du territoire québécois. Dans cette perspective, cela peut entraîner une perte de savoir, d'emplois et de revenus pour les divers gouvernements. Cependant, une étude de la revue *L'Actualité* a démontré que les entreprises québécoises sont plus souvent des prédateurs que des proies. En effet, entre 2001 et 2013 :

- Des sociétés québécoises ont acheté 402 entreprises étrangères d'une valeur totale de 90,4 milliards de dollars.
- Des sociétés étrangères ont pris le contrôle de 269 entreprises québécoises d'une valeur totale de 89,9 milliards de dollars (si on exclut la vente d'Alcan, l'avantage est nettement du côté des entreprises québécoises) (Castonguay, 2016).

Néanmoins, le financement demeure le principal obstacle du transfert d'entreprises et cela peut être un danger pour la préservation du savoir, des emplois et des technologies présents dans la région de Chaudière-Appalaches. Un renforcement des programmes de financement, de services-conseils, et d'aide à la planification pourrait être envisagé afin d'optimiser les ressources déjà en place et surtout faciliter la démarche des repreneurs d'entreprises.

Évaluation de la valeur de l'entreprise

Les données indiquent qu'un bon nombre d'entrepreneurs ne connaissent pas la valeur réelle de leur entreprise. En effet, si un jour ceux-ci désirent vendre leur entreprise et que la valeur réelle est moindre que celle qu'ils avaient en tête, leur préparation à la retraite pourrait être affectée et ils devront alors reporter l'idée de céder leur entreprise. Les cédants auraient avantage à faire *évaluer la valeur de leur entreprise* le plus tôt possible dans le processus afin de les aider par la suite à poser les bons gestes.

Fiscalité

Il existe au Québec des mesures fiscales pour favoriser le transfert d'entreprises au niveau familial, notamment le gel successoral. Or, les données obtenues dans cette recherche indiquent que plusieurs cédants d'entreprise ne semblent pas connaître cette planification fiscale avant de transmettre leur compagnie à un membre de leur famille. De plus, le gouvernement du Québec a récemment modifié sa politique fiscale afin de favoriser le transfert d'entreprises familiales. Là encore, plusieurs répondants ont indiqué ne pas être au courant de cette mesure. Dans une autre perspective, des spécialistes identifiés dans la revue

de la littérature considèrent que cette politique du gouvernement du Québec n'est pas suffisante, car le gouvernement fédéral devra également ajuster sa propre politique fiscale pour favoriser les transferts familiaux.

Les organismes en Chaudière-Appalaches

La revue de la littérature et la collecte de données ont permis également de situer la région de Chaudière-Appalaches et la province de Québec par rapport aux autres gouvernements occidentaux en ce qui a trait au soutien et aux services offerts pour faciliter le transfert d'entreprises. Cette problématique est prise très au sérieux au Québec et le gouvernement du Québec figure parmi ceux les plus actifs afin d'atténuer les effets anticipés. Notre recherche a d'ailleurs permis de recenser plusieurs organismes en Chaudière-Appalaches, mais également dans la province de Québec, venant en aide aux cédants et aux repreneurs d'entreprises. Il existe ainsi plusieurs ressources pour encourager la relève d'entreprise et favoriser le maintien de plusieurs emplois, de savoir-faire et de technologies sur le territoire québécois. D'ailleurs, le Québec est doté d'un réseau de Centres de transfert d'entreprises dispersé dans l'ensemble de la province et qui est en train de développer et centraliser des ressources et de l'expertise. Cependant, l'analyse de nos résultats montre clairement que les centres de transfert d'entreprises et les organismes qui ont des visées plus spécifiques, par exemple Femmessor qui soutient l'entrepreneuriat féminin, sont encore peu connus des entrepreneurs et très peu consultés. Nous pouvons poser la question à savoir si ces organismes sont trop nombreux, s'ils sont mal concertés ou s'ils ne devraient pas faire des efforts pour se faire connaître. Le maintien et la disponibilité de ces ressources sont de guise, mais peut-être qu'une nouvelle stratégie favorisant leur accès serait bénéfique.

Il reste encore du travail de sensibilisation à faire pour présenter la reprise d'entreprise comme une avenue intéressante du fait que démarrer une entreprise demeure une avenue très populaire chez les futurs entrepreneurs. Démarrer une entreprise nécessite parfois moins de ressources financières et humaines et les nouvelles entreprises peuvent s'adapter plus facilement aux situations impondérables. En revanche, le succès des entreprises en démarrage est plus difficile à prévoir et celles-ci sont plus fragiles lorsqu'elles rencontrent des embûches. Une sensibilisation plus efficace et plus ciblée pourrait permettre de rehausser le désir des futurs entrepreneurs à relever une entreprise plutôt qu'en démarrer une.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour mandat de dresser un portrait de la problématique du transfert d'entreprise dans le contexte régional de Chaudière-Appalaches. À cet égard, deux populations ont été étudiées dans le cadre de cette étude : les cédants et les repreneurs. Pour rejoindre ces populations, nous avons contacté des organismes d'aide aux entreprises et nous leur avons demandé d'envoyer nos sondages à des propriétaires et des repreneurs d'entreprise (potentiels et actuels) dont ils avaient l'adresse électronique.

Dans un premier temps, les résultats de cette recherche nous ont permis de constater que les cédants d'entreprise peuvent être divisés en fonction de quatre catégories : *le berger*, *l'équitable*, *le négociateur* et *l'oasien*. En effet, les défis des cédants d'entreprise varient principalement en fonction du type de transfert qu'ils désirent effectuer (familial ou non familial) ainsi que par la rentabilité de leur entreprise. Des variables de seconde importance peuvent également influencer les choix et les défis des cédants, notamment le secteur économique dans lequel évolue leur entreprise, la taille de l'entreprise ou des événements imprévus ou non contrôlables, notamment la maladie. Ensuite, les données ont démontré que plusieurs propriétaires (32%) désirent céder leur entreprise parce que celle-ci n'est pas suffisamment rentable. Dans cette perspective, il peut être normal qu'une entreprise éprouve des difficultés à trouver un repreneur si celle-ci fait face à des difficultés financières. D'ailleurs, parmi les commentaires obtenus dans les questions ouvertes, un répondant a mentionné que sa volonté de céder son entreprise était motivée par le souhait de ne pas transmettre ses ennuis financiers aux membres de sa famille. Dans cette perspective, la rentabilité de l'entreprise peut aussi influencer le type de transfert que souhaite réaliser le cédant. Ensuite, les données indiquent qu'un bon nombre des répondants (42%) n'ont aucun plan de relève, c'est-à-dire une stratégie pour trouver un repreneur et déterminer les étapes du transfert. Or, ce type de planification permet généralement de trouver et choisir plus facilement un repreneur en plus de prévoir les difficultés et les défis que représente un transfert d'entreprise. Enfin, les organismes qui viennent en aide aux transferts d'entreprises sont peu connus par les répondants. À cet égard, plus d'un cédant sur deux (53%) a indiqué ne connaître aucun des organismes ou programmes d'aide mentionnés dans le sondage. Cette statistique laisse supposer que ces organismes ou ces programmes gagneraient à être connus davantage.

Dans un deuxième temps, les résultats nous ont également permis de constater que les repreneurs d'entreprises se répartissent en fonction de quatre catégories : *le choyé*, *le responsable*, *l'adopté* et *l'étranger*. Tout comme les cédants, les défis des repreneurs varient selon le type de relève qu'ils veulent effectuer (familial ou non familial) ainsi que des ressources (financières, matérielles) dont ils disposent afin de relever une entreprise. Ensuite, les données nous ont appris que la majorité des repreneurs (65%) désirent être accompagnés par un partenaire ou un associé dans ce type d'aventure. Cela signifie qu'ils sont conscients de l'ampleur du défi qui les attend et qu'ils veulent partager les responsabilités et les risques liés à celui-ci. Aussi, un bon nombre de repreneurs ont indiqué que, après le transfert, ils voulaient être accompagnés le plus longtemps possible par les cédants. Une fois de plus, cela démontre que les repreneurs veulent minimiser le risque de perdre des employés, des fournisseurs ou des clients clés de l'entreprise. Enfin, à l'instar des cédants, les

organismes qui viennent en aide au transfert d'entreprises sont peu connus par les repreneurs. À cet égard, plus d'un repreneur sur trois (34%) a indiqué ne connaître aucun des organismes ou programmes d'aide mentionnés dans le sondage.

Finalement, les résultats des sondages soulignent que, tant chez les cédants que chez les repreneurs, la question du financement est le principal obstacle aux transferts d'entreprises. D'un côté, les cédants veulent financer le moins possible la vente de leur entreprise parce qu'ils désirent s'assurer d'être payés en totalité et pouvoir s'investir dans d'autres projets. De l'autre côté, les repreneurs souhaitent obtenir un maximum de financement de la part du propriétaire qui vend son entreprise, car la somme est parfois difficile à obtenir auprès des institutions bancaires et que les frais d'intérêts peuvent être imposants. À ce dilemme, des pistes de solutions peuvent être envisagées dans le futur dans le but de diminuer ce frein principal aux transferts d'entreprises.

CONTRIBUTION ET PROJETS À VENIR

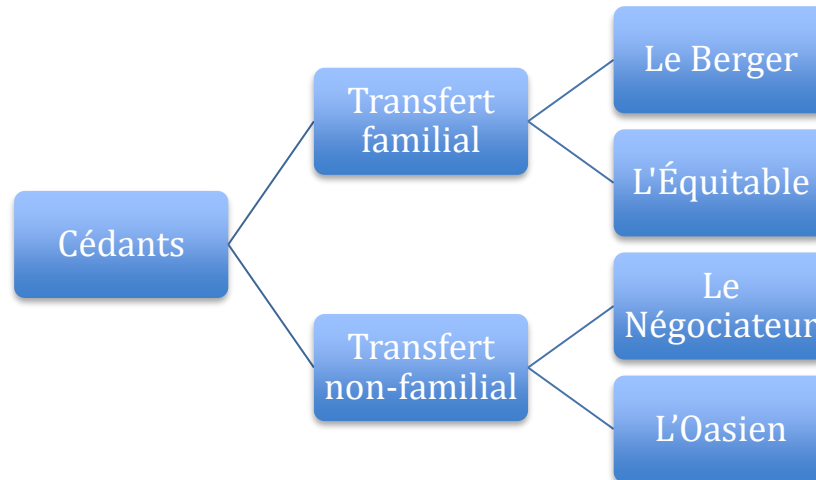
Cette recherche sur la relève et le transfert d'entreprises a permis, d'abord et avant tout, de recueillir des données chez les cédants et les repreneurs d'entreprise en Chaudière-Appalaches. À partir de celles-ci, il a été possible de créer une typologie sur les cédants et une autre sur les repreneurs. Ces typologies permettent de différencier les besoins et les défis de chacune des populations identifiées, notamment en ce qui a trait au transfert familial et au transfert non familial. Dans cette perspective, les politiques et les produits offerts par les gouvernements, les organisations à but non lucratif, les centres de formation ainsi que les organisations à but lucratif peuvent adapter leur aide et leurs services.

De plus, cette recherche a permis de créer un guide des meilleures pratiques en ligne pour les cédants et les repreneurs d'entreprise. Ce guide prend en compte les deux typologies qui ont été créées dans le cadre de cette recherche et permettent aux cédants et aux repreneurs de se situer dans leurs démarches et obtenir des directions afin de faciliter un transfert d'entreprise.

Enfin, les résultats de cette recherche ont permis de préparer une formation offerte par l'UQAR en collaboration avec Raymond Chabot Grand Thornton sur la relève et le transfert d'entreprises. Cette formation sera disponible à partir de l'automne 2017.

GUIDE DES MEILLEURES PRATIQUES POUR LES CÉDANTS

À QUEL TYPE DE CÉDANT VOUS IDENTIFIEZ-VOUS?



TRANSFERT FAMILIAL

Le berger est un cédant ayant identifié une relève familiale et qui désire faciliter le transfert de son entreprise à un ou des membre(s) de sa famille grâce à un accompagnement au niveau financier et/ou humain. Ce dernier est généralement apte à financer le transfert à un montant équivalent ou supérieur à 50% de la valeur de son entreprise et à offrir son expertise sur une période de deux années ou plus.

Principaux défis :

1. Planifier la retraite ou l'après-transfert
2. Établir un plan de transfert et de transmission des pouvoirs
3. Établir un plan de financement
4. Gérer les possibles conflits familiaux

L'équitable est un cédant ayant identifié une relève familiale et qui transférera son entreprise de la même manière que s'il s'agissait d'une vente avec n'importe quel autre acheteur. Dans cette perspective, son successeur prendra le contrôle et les responsabilités de l'entreprise plus rapidement, mais il bénéficiera d'un moins grand accompagnement sur le plan financier et/ou humain.

Principaux défis :

1. Planifier la retraite ou l'après-transfert
2. Estimer la valeur de l'entreprise
3. Choisir le releveur adéquat
4. Établir un plan de financement

TRANSFERT NON FAMILIAL

Le négociateur est un cédant n'ayant pas identifié de relève familiale. Aux yeux du marché, son entreprise est attrayante et il cherchera à obtenir le maximum de la vente de celle-ci, mais il est ouvert à l'idée de financer le transfert et d'accompagner le releveur sur une période à long terme.

Principaux défis :

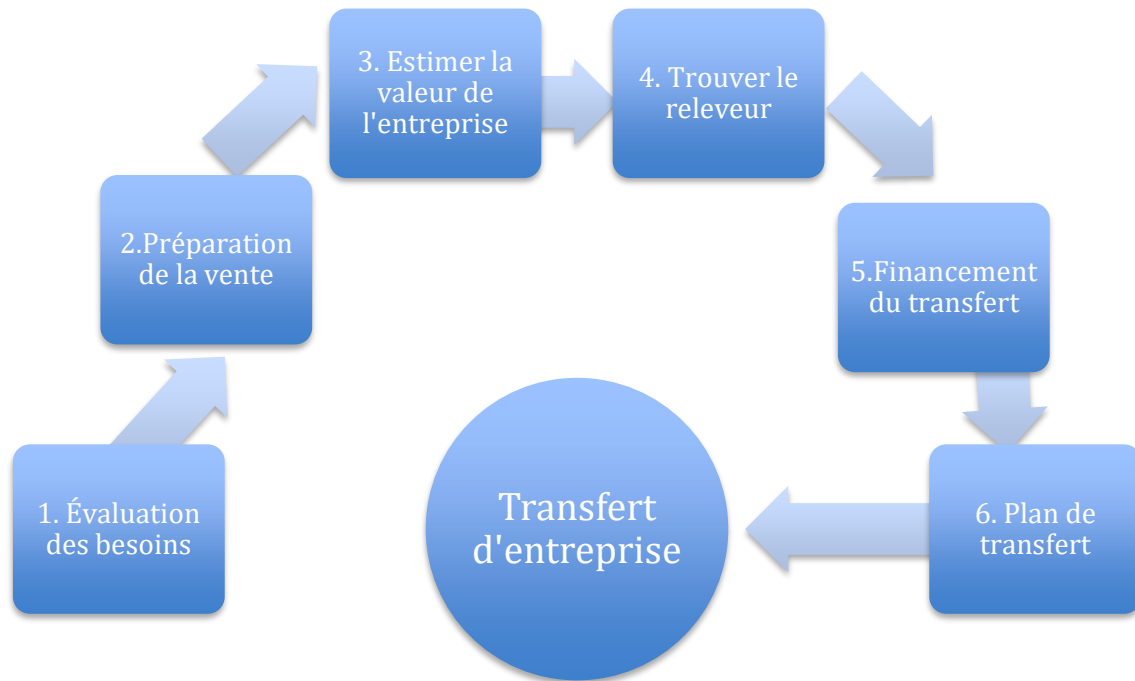
1. Planifier la retraite ou l'après-transfert
2. Estimer la valeur de l'entreprise
3. Établir un plan de financement
4. Établir un calendrier de transfert

L'oasien est un cédant n'ayant pas identifié de relève familiale et dont l'entreprise suscite peu d'intérêt auprès de potentiels releveurs. Ce manque d'intérêt ou cet isolement peut être lié à des facteurs géographiques, le type de produits fabriqués ou vendus ou encore à la santé financière de l'entreprise. Contrairement à l'opportuniste, l'oasien est moins flexible à financer le transfert de son entreprise ou à accompagner à long terme le releveur. Son objectif est de vendre rapidement afin de se consacrer à d'autres projets.

Principaux défis :

1. Estimer la valeur de l'entreprise
2. Trouver un releveur adéquat

ÉTAPES DU TRANSFERT D'ENTREPRISE



RESSOURCES GRATUITES

Planifier le transfert d'entreprise :

1. Identifier la relève
2. Estimer la valeur de l'entreprise
3. Préparer le financement
4. Site de la Banque de développement du Canada (Livre numérique gratuit) :
<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/livres-numeriques/pages/guide-transition.aspx>

Préparer l'entreprise à la vente :

1. Résultats financiers et rentabilité des dernières années doivent être positifs.
2. Diminuer les dépenses et augmenter les ventes.
3. Créer ou mettre à jour un plan stratégique de l'entreprise pour les prochaines années.
4. Site de la Banque du développement du Canada :
<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/changement-propretaire/vendre-entreprise/pages/comment-preparer-votre-entreprise-vente.aspx>

Estimer la valeur de l'entreprise en fonction des facteurs suivants :

1. Nature de l'entreprise
2. Actifs
3. Revenus
4. Bénéfices

Site du gouvernement du Canada :

<https://entreprisescanada.ca/fr/planification/planification-de-la-releve/combien-vaut-votre-entreprise-guide-sur-levaluation-dune-entreprise/>

Site de la Banque du développement du Canada :

<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/demarrer-acheter-entreprise/acheter-entreprise/pages/evaluation-entreprise-2-methodes-simples.aspx>

Financement d'entreprises :

1. Services conseils
2. Partenaires
3. Programmes d'aide

Site du gouvernement du Québec :

<https://entreprisescanada.ca/fr/financement/subventions-et-financement-du-gouvernement/>

Site du gouvernement du Canada :

https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/financement/demarrage-dentreprise/?no_cache=1

Organismes locaux :

1. Centre de transfert d'entreprises :

<https://ctequebec.com>

2. Chaudière-Appalaches Économique :

<http://www.mentoratca.com/centre-de-transfert-d-entreprise-cte/>

3. Fédération de la relève agricole du Québec – Chaudière-Appalaches :

<http://www.fraq.qc.ca/en-region/chaudiere-appalaches/>

4. Femmessor :

<http://femmessor.com>

5. Ressources Entreprises – Chaudières-Appalaches :

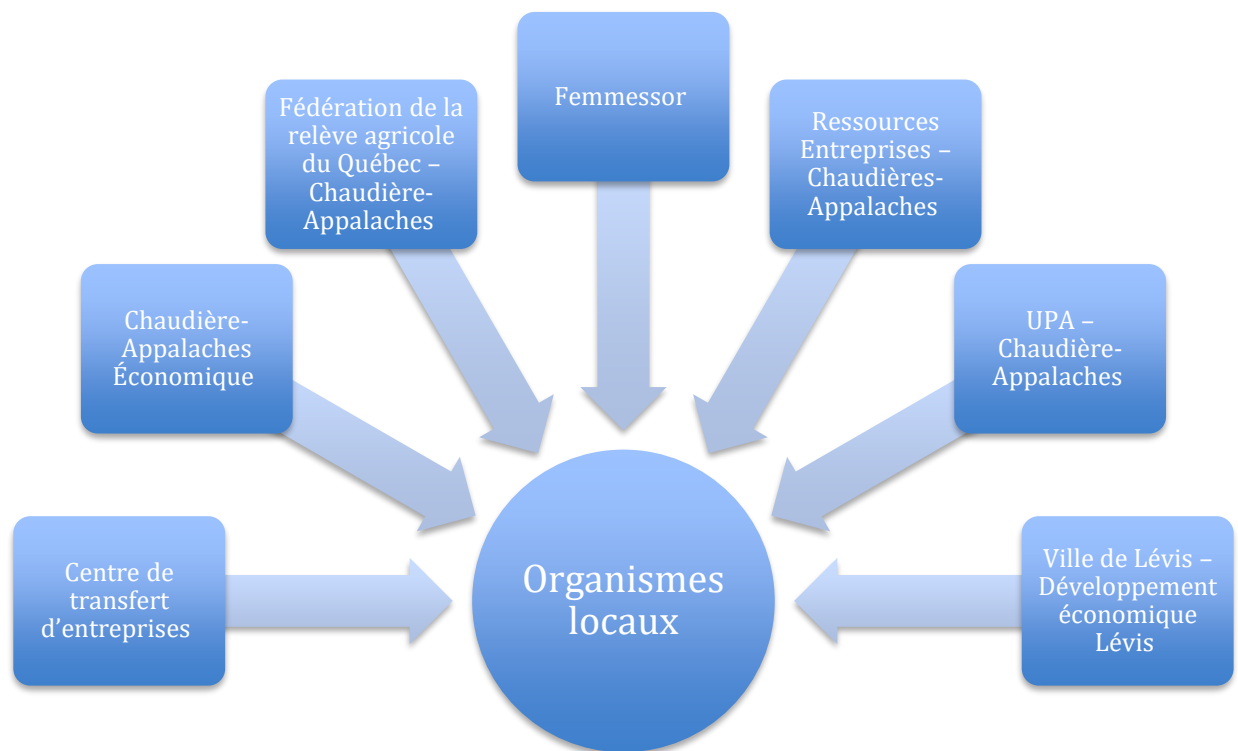
<http://www.ressourcesentreprises.org/ressources-en-region/chaudiere-appalaches-2/>

6. UPA – Chaudière-Appalaches :

<http://www.chaudiere-appalaches.upa.qc.ca>

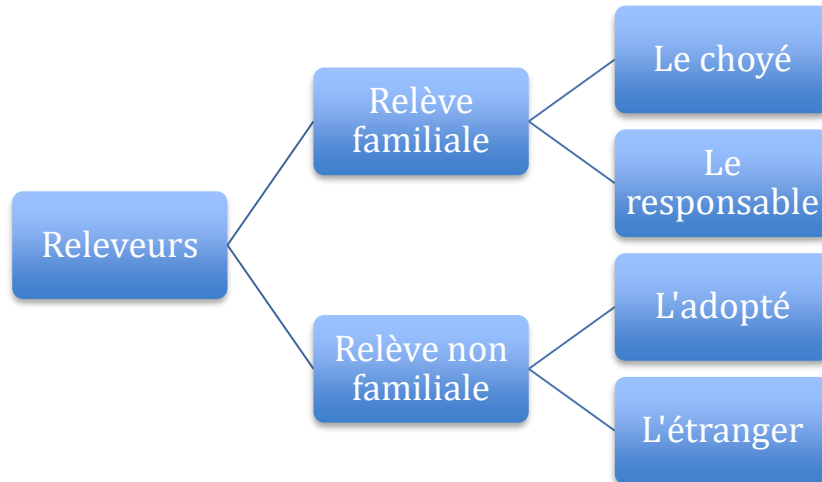
7. Ville de Lévis – Développement économique Lévis :

<https://www.ville.levis.qc.ca/developpement-planification/entreprises/developpement-economique-levis/>



GUIDE DES MEILLEURES PRATIQUES POUR LES RELEVEURS

À QUEL TYPE DE RELEVEURS VOUS IDENTIFIEZ-VOUS ?



RELÈVE FAMILIALE

Le choyé est un ou des membres de la famille intéressé(s) à relever l'entreprise et où le propriétaire est prêt à faciliter le transfert par des mesures d'accompagnement au niveau financier et/ou humain. Le choyé nécessite généralement à être financé à un montant équivalent ou supérieur à 50% de la valeur de l'entreprise qu'il veut relever et/ou recevoir un accompagnement du cédant pour bénéficier de son savoir-faire et de son expertise sur une période de deux années ou plus.

Principaux défis :

1. Établir un plan de relève et de transfert des pouvoirs
2. Établir un plan de financement
3. Gérer les possibles conflits familiaux

Le responsable est également un membre de la famille qui relèvera une entreprise familiale, mais qui bénéficiera de très peu d'accompagnement ou de privilèges de la part du propriétaire. Le responsable devra assumer davantage de responsabilités au début de son aventure tant au niveau des ressources financières que humaines.

Principaux défis :

1. Doit démontrer être le meilleur repreneur disponible
2. Évaluer la valeur de l'entreprise
3. Établir un plan de financement
4. Retenir les employés clés de la compagnie
5. Rassurer le réseau de clients et de distributeurs

RELÈVE NON FAMILIALE

L'adopté est un releveur n'étant pas un membre de la famille, mais qui bénéficiera d'un accompagnement au niveau financier et/ou humain.

Principaux défis :

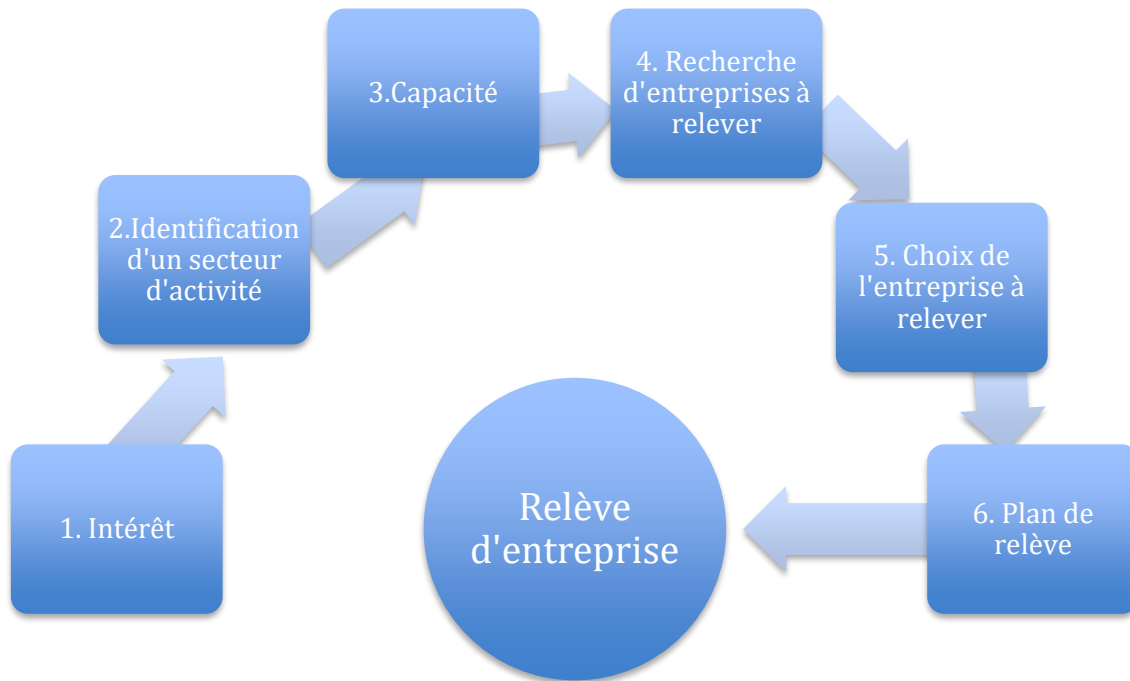
1. Évaluer la valeur de l'entreprise
2. Établir un plan de financement
3. Établir un plan de relève et de transfert des pouvoirs

L'étranger est un releveur n'étant pas un membre de la famille et très intéressé à relever une entreprise identifiée. Il considère que son investissement est calculé et qu'il en tirera profit.

Principaux défis :

1. Doit démontrer être le meilleur disponible
2. Évaluer la valeur de l'entreprise
3. Établir un plan de financement
4. Retenir les employés clés de la compagnie
5. Rassurer le réseau de clients et de distributeurs

ÉTAPES DE LA RELÈVE D'ENTREPRISE



1. Intérêt à relever une entreprise

- Évaluer le désir de se lancer en affaires
- Choisir entre démarrer ou relever une entreprise

2. Identification d'un secteur d'activité

- Déterminer un secteur d'activité dans lequel relever une entreprise (primaire, secondaire, tertiaire).

3. Capacité

- Évaluer les limites du financement disponible

4. Recherche d'entreprises à relever

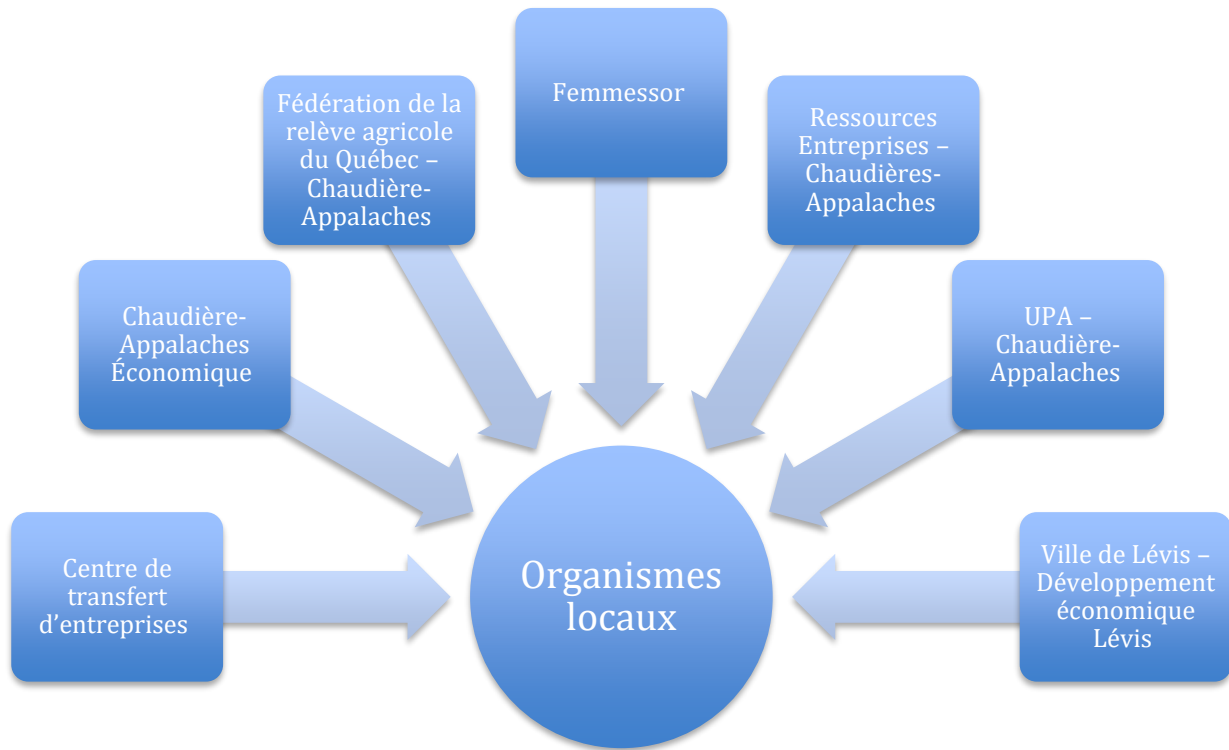
- Cibler une entreprise à relever.

5. Choix de l'entreprise à relever

- Choisir l'entreprise à relever et trouver un terrain d'entente avec le propriétaire.

6. Plan de relève

- Établir les priorités pour assurer une bonne passation des responsabilités.
- Maintenir les employés clés de l'entreprise
- Informer et rassurer la clientèle



Organismes locaux :

1. Centre de transfert d'entreprises :
<https://ctequebec.com>
2. Chaudière-Appalaches Économique :
<http://www.mentoratca.com/centre-de-transfert-d-entreprise-cte/>
3. Fédération de la relève agricole du Québec – Chaudière-Appalaches :
<http://www.fraq.qc.ca/en-region/chaudiere-appalaches/>
4. Fémessor :
<http://femessor.com>

5. Ressources Entreprises – Chaudières-Appalaches :
<http://www.ressourcesentreprises.org/ressources-en-region/chaudiere-appalaches-2/>
6. UPA – Chaudière-Appalaches :
<http://www.chaudiere-appalaches.upa.qc.ca>
7. Ville de Lévis – Développement économique Lévis :
<https://www.ville.levis.qc.ca/developpement-planification/entreprises/developpement-economique-levis/>

BIBLIOGRAPHIE

André, Luc (2014). « En Allemagne, les privilèges sur les droits de succession accordés aux entreprises familiales sur la sellette ». *L'Opinion*. Publié le 17 décembre 2014. www.lopinion.fr (Page consultée le 1^{er} juin 2016).

Banque du développement du Canada. « Achat d'une entreprise: les pour et les contre ». www.bdc.ca (Page consultée le 1^{er} juillet 2016).

Banque de développement du Canada. « De nombreux entrepreneurs laissent de l'argent sur la table lorsqu'ils se départissent de leur entreprise ». www.bdc.ca (Page consultée le 2 octobre 2017).

Bourgeois Isabelle (2014), « Karlsruhe : impôt sur les successions des PME », *Regards sur l'économie allemande 2/2014* (n° 113), p. 43-44.

Bruce, Doug, et Derek Picard (2005). Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. *La relève : la clé de la réussite*.

Brussels enterprises commerce and industry (2015). *Transmission d'entreprises*. Supplément au magazine Bruxelles Métropole. www.beci.be (Page consultée le 6 juin 2016).

Cadieux, Louise et François Brouard (2008). *La transmission des PME: perspectives et enjeux*. PUQ, 2008.

Castonguay, Alex. (2016). « Achats d'entreprises québécoises: loin d'être seulement des victimes », *L'Actualité*. www.actualite.com.

Chalençon, L., & Rocher, A. (2015). Le Pacte Dutreil ou la Clé Managériale, Fiscale et Juridique des Transmissions de PME Familiales. *Management & Avenir*, (5), 125-141.

Chenard, Cathy (2016). *Projet de mobilisation de la relève agricole 2014-2016*. Comité Établissement-Transfert.

Christen, A., Halter, F., Kammerlander, N., Künzi, D., Merki, M., & Zellweger, T. (2013). « Facteurs de succès pour PME suisses: La succession d'entreprise dans la pratique ». *Swiss Issues branch*. June.

Commission européenne (1994), « *Recommandation de la Commission du 7 décembre 1994 sur la transmission des petites et moyennes entreprises* », *Journal oficiel des Communautés européennes*, 94/1069/CE, 4 pages.

Commission européenne, Entreprises et industrie, (2011). « Business dynamics: start-ups, business transfers and bankruptcy: the economic impact of legal and administrative

procedures for licensing, business transfers and bankruptcy on entrepreneurship in Europe ». Janvier, pages 105-106.

Deschamps, B. (2001). *Les motivations de l'individu pour reprendre une entreprise. Xème conférence de l'AIMS*, Université Laval, Québec, CD-ROM.

Dilthey, Wilhelm (1947), *Le Monde de l'esprit*, T.1. Histoire des sciences humaines, Paris, Aubier-Montaigne.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2012). *Investir dans votre avenir : Élaborer un plan de relève*. www.fcei.ca.

Indice entrepreneurial québécois (2010). « La relève est-elle au rendez-vous au Québec ? ». *Fondation de l'entrepreneurship*. www.entrepreneurship.qc.ca.

Indice entrepreneurial québécois (2015). « Entreprendre : Partout pareil au Québec ? ». *Fondation de l'entrepreneurship*. www.entrepreneurship.qc.ca.

Industrie Canada (2012). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. www.ic.gc.ca (Page consultée le 4 juin 2016).

Kamei, K., & Dana, L. P. (2012). Examining the impact of new policy facilitating SME succession in Japan: From a view point of risk management in family business. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 16(1), 60-70.

La relève entrepreneuriale : un enjeu de taille pour l'avenir économique du Québec, Sondage CROP-RCGT, novembre 2013.

Lingane, Alison (2015), « Baby Boomers Business Owners: Will There Be A Mass Sell-Off? ». *Yes ! Magazine – New Economy*. www.yesmagazine.org (Page consultée le 1^{er} juin 2016).

National Association of Trade Promotion for Small and Medium Enterprises, (2014). *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*. www.chusho.meti.go (Page consultée le 1^{er} juin 2016).

Noreau, Joëlle, (2016). « Transmission d'entreprise : la problématique ici et ailleurs dans le monde ». *Desjardins Études économiques*. www.desjardins.com (Page consultée le 1^{er} juin 2016).

Pongo et cie (2016). « Chaudière-Appalaches portrait régional ». *Ministère de l'économie, de la science de l'innovation*. Gouvernement du Québec.

Portail Québec. « Portrait des régions : Chaudière-Appalaches ». Gouvernement du Québec. <http://www.gouv.qc.ca/FR/LeQuebec/Pages/ChaudiereAppalaches.aspx> (Page consultée le 13 mai 2016).

Le bilan démographique du Québec : Édition 2015. Institut de la statistique du Québec.
www.stat.gouv.qc.ca

Noël, Kathy, (2016). « Allègement fiscal pour le transfert des entreprises familiales ». *Finance et investissement*. www.finance-investissement.com (Page consultée le 30 mai 2016).

Riverain, Nathaly, Marie-Eve Proulx, Katia Renaux (2010). « Portrait global de l'entrepreneuriat dans la région de Chaudière-Appalaches ». *Fondation de l'entrepreneurship*. www.entrepreneurship.qc.ca.

Statistique Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des petites entreprises, 2014*.
www.statcan.gc.ca.

Statistique Canada, *Enquête sur la population active, 2012*. www.statcan.gc.ca.

Statistique Canada, *Entrepôt de données sur les petites et moyennes entreprises, 2011*.
www.statcan.gc.ca.

Statistique Canada, *Population par année, par province et territoire*. www.statcan.gc.ca.

Thibaut, Madelin (2017). « Record historique des héritages et donations en Allemagne ». *LesEchos.fr*. www.lesechos.fr.

Vilain, F. (2004). La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services. Rapport du conseil économique et social.

ANNEXE A

STRATÉGIE DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	
MOTS-QUESTIONS	MOTS CLÉS À LA RECHERCHE
Qui	Cédant; Propriétaire; Releveur; Repreneur.
Quoi	Déficit entrepreneurial; Relève; Succession; Transfert; Transmission.
Où	<i>Principaux :</i> Chaudière; Appalaches; Québec; Canada. <i>Secondaires :</i> France; Belgique; Suisse; Allemagne; Europe; États-Unis; Japon; Royaume-Uni.
Comment	Fiscalité; Outils.
Pourquoi	Vieillesse de la population; Conséquences économiques.

ANNEXE B

SURVOL DE LA LITTÉRATURE (QUÉBEC ET CANADA)				
ANNÉE & LIEU	PRINCIPAL AUTEUR	MÉTHODE DE RECHERCHE	INDICATEURS / CONCEPTS	RÉSULTATS / RECOMMANDATIONS
2004 (Québec)	Andrée Lafortune	Entrevues	1. Accompagnement 2. Aspects psychologiques 3. Gestion de l'entreprise	Institutions financières déjà prêtes au problème de déficit entrepreneurial
2005 (Canada)	Doug Bruce	Sondage (n=4311)	1. Impacts économiques 2. Obstacles à planification de la relève	1. 41 % des propriétaires veulent se retirer d'ici cinq ans 2. Deux tiers des propriétaires n'ont pas de plan de relève
2006 (Québec)	Louise Cadieux	Sondage (n=410)	1. Retraite des entrepreneurs 2. Préoccupations des cédants 3. Difficultés des cédants	Favoriser les activités de sensibilisation auprès de propriétaires de plus de 45 ans.
2010 (Canada)	IEQ	Sondage (n=2736)	1. Dynamisme entrepreneurial	1. Le dynamisme entrepreneurial est plus lent au Québec que dans le reste du Canada. 2. 71 % des Québécois choisissent de créer une entreprise et 20 % décident de relever une entreprise.
2010 (Québec)	Nathaly Riverain	Étude longitudinale (n=798)	Dynamisme entrepreneurial	1. Dévalorisation du métier d'entrepreneur 2. Désavantage de l'unilinguisme francophone 3. Fort taux d'intention entrepreneurial chez les femmes et les jeunes
2012 (Canada)	Doug Bruce	Sondage (n=8303)	1. Impacts économiques 2. Obstacles à la planification	1. Plus de la moitié des PME n'ont pas de relève 2. 9 % des entreprises ont un plan de relève 3. Plus des $\frac{3}{4}$ des propriétaires à la retraite d'ici dix ans
2013 (Québec)	Raymond Chabot Grant Thornton	Sondage (n=301)	1. Obstacles au transfert d'entreprise 2. Impacts économiques	Portrait sur les perceptions des entrepreneurs approchant l'âge de la retraite.

2013 (Canada)	IEQ	Sondage (n=719)	Dynamisme entrepreneurial	1. 61 % des répondants québécois veulent créer une entreprise, 8,5 % veulent en racheter une, et 5,5 % veulent relever une entreprise. 2. Un tiers des entrepreneurs veulent prendre leur retraite d'ici 2023.
2014 (Québec)	CCMM	1. Revue de la littérature 2. Entrevues avec experts	Répercussions économiques du déficit entrepreneurial	1. Fermeture de 8 000 à 10 000 entreprises au Québec d'ici 2023. 2. Perte de 80 000 emplois d'ici 2023.
2015 (Québec)	IEQ	Sondage (n=2587)	Dynamisme entrepreneurial	1. 78 % des sondés se montrent intéressés à créer une entreprise et... 2. ...10 % à une reprise (rachat ou relève).
2016 (Québec)	Joëlle Noreau	Étude comparative	Politique économiques et fiscales	Les outils et les mesures fiscales offerts par les gouvernements sont relatifs au contexte des pays.
2016 (Québec)	Cathy Chenard	Entrevues	1. Accompagnement 2. Aspects psychologiques 3. Gestion de l'entreprise	1. Créer un poste d'agent de liaison 2. Créer un index des cédants et des repreneurs 3. Donner de la formation. 4. Créer des événements spéciaux.

ANNEXE C

SURVOL DE LA LITTÉRATURE (INTERNATIONAL)				
ANNÉE & LIEU	PRINCIPAL AUTEUR	MÉTHODE DE RECHERCHE	INDICATEURS / CONCEPTS	RÉSULTATS / RECOMMANDATIONS
Allemagne (2008)	Isabelle Bourgeois	Revue de la littérature	1. Critères aux choix du successeur 2. Sensibilisation au transfert d'entreprises 3. Raisons du transfert d'entreprises	1. Hausse de recrutement à l'externe de la famille 2. La gestion du temps est un problème majeur dans le processus de transfert. 3. Près du ¼ des successions se sont faites dans l'urgence.
Allemagne (2014)	Isabelle Bourgeois	Article d'actualité	1. Impacts économiques 2. Contradictions juridiques	1. Loi fiscale inéquitable qui provoque des contournements. 2. Loi fiscale importante pour préserver les entreprises et les emplois sur le territoire allemand.
Belgique (2014)	Nathalie Crutzen	Sondage (n=111)	1. Perception de la crise de 2008 2. Perception des étapes liées au transfert d'entreprises	La crise économique de 2008 a eu des répercussions psychologiques négatives et positives chez les cédants.
France (2004)	Françoise Vilain	Rapport	Typologie sur les enjeux de la transmission	1. Créer un marché de la reprise d'entreprise 2. Aménager une fiscalité de la transmission 3. Développer de la formation 4. Établir des points de service pour accompagner les cédants et les repreneurs
France (2015)	Ludivine Chalançon	Revue de la littérature	Discussion sur la fiscalité de la transmission familiale	Informe sur les avantages et les risques liés au Pacte Dutreil
Japon (2012)	Leo-Paul Dana	Étude de cas	1. Raisons de la non-succession des entrepreneurs 2. Raisons de ne pas relever une entreprise familiale	Malgré un allègement fiscal et la création d'une centaine de Centres de transfert d'entreprises, le nombre de transferts familiaux au Japon est à la baisse.
Japon (2014)	2014 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan	Rapport	Mesures fiscales	Description des mesures fiscales pour faciliter le transfert d'entreprises au Japon

Suisse (2013)	A. Christen	Sondage (n=2063)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durée de la transmission 2. Détermination du prix de l'entreprise et du financement 3. Évaluation des outils 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les entrepreneurs familiaux sont beaucoup plus nombreux à exprimer le souhait d'allègements fiscaux que les entrepreneurs non familiaux. 2. La transmission entraîne un rajeunissement de 24 ans
----------------------	-------------	------------------	---	--



UQAR



teknion