

LA PRESSE

PORTFOLIO

TRANSFERT D'ENTREPRISE

Lorsque la relève familiale s'organise

Qu'ont en commun François-Pierre Chevalier, chez Bio-K, Stéphanie Morin, du centre de rénovation Patrick Morin, et Charles Pépin, de la boutique de vêtements Clément? Ils reprennent tous l'entreprise familiale, ils réalisent qu'ils ont des défis à relever et ils se rencontrent une fois par mois avec d'autres de leurs semblables dans le cadre des activités du Groupe La Relève, en famille, en affaires.



MARTINE LETARTE
COLLABORATION SPÉCIALE

Reprendre une entreprise est toujours un défi, mais la pression est particulièrement grande lorsqu'elle se retrouve dans les mains

d'une plus jeune génération de la famille.
« Les souliers sont extrêmement grands à chausser, il faut que les employés puissent te faire confiance comme nouveau patron et, surtout, comme l'entreprise est familiale, c'est ton bébé et tu ne veux surtout pas être responsable d'une déroute », témoigne Chanel Alepin, avocate au cabinet fondé par ses parents, Alepin Gauthier Avocats.

Elle a mis sur pied le Groupe La Relève, en famille, en affaires, avec Edith Arsenault, vice-présidente de Landco Group, propriétaire notamment des boutiques Séduction et Romance, ainsi qu'avec Alexandre Raymond, associé dans l'entreprise fondée par son père, Raymond Recherche de cadres.
« J'ai été président de la Jeune Chambre de commerce

de Montréal et je rencontrais beaucoup de jeunes qui, comme moi, vivaient des défis propres à la reprise d'une entreprise familiale, et je sentais que nous avions besoin de nous épauler, de nous outiller pour mieux réussir », explique Alexandre Raymond.
Des experts viennent donner des formations sur des sujets comme la fiducie familiale, le financement du rachat de l'entreprise, la fiscalité, etc. De plus, des conférenciers viennent raconter leur expérience personnelle. Les membres du groupe peuvent aussi exposer un problème qu'ils vivent et tous sont mis à contribution pour faire émerger des pistes de solution. D'ailleurs, tous

doivent signer une entente de confidentialité pour se joindre au groupe.
D'après une enquête de La Fondation de l'entrepreneurship de 2010, plus de 200 000 dirigeants d'entreprises de 35 ans et plus désiraient céder leur entreprise d'ici à 2020 ou plus.
Le Groupe La Relève, en famille, en affaires a démarré avec 20 jeunes repreneurs qui ont d'ailleurs tous renouvelé leur inscription à la suite de la première année d'activités. L'initiative fait maintenant des petits dans la province, avec de nouveaux groupes fondés notamment dans la couronne nord et sur la Rive-Sud de Montréal, à Trois-Rivières et à Québec.

TROIS RÈGLES CONSENSUELLES LORSQU'ON REPREND L'ENTREPRISE FAMILIALE

1. BANNIR « PAPA » ET « MAMAN »
Lorsque Chanel parle de son père, elle dit François, lorsqu'elle parle de sa mère, elle dit Brigitte. Pour Edith Arsenault, c'est Claude, et Alexandre appelle son père Jean. « Juste une fois au travail, j'ai appelé Jean « papa ». Ça ne passe pas », raconte Alexandre en rigolant.
2. COMMENCER AU BAS DE L'ÉCHELLE
« On ne peut pas arriver dans l'entreprise familiale et commencer tout de suite à prendre des décisions, affirme Chanel. Moi, lorsque je suis arrivée au cabinet, j'étais avocate, mais je ramassais les pelures de banane de ma mère! Il faut passer par toutes les étapes. » Edith Arsenault a travaillé à temps partiel comme étudiante dans l'entreprise familiale. Elle a fait ses études en administration dans le but de prendre la relève, mais sans

- discuter de ses intentions avec sa famille. Lorsqu'elle a finalement affiché ses couleurs, elle a causé toute une surprise. « Lorsque j'ai terminé l'université, j'ai commencé à travailler au siège social, mais j'avais déjà une bonne connaissance du travail sur le plancher », raconte-t-elle. Le père d'Alexandre tenait même à ce qu'il fasse ses preuves ailleurs avant de se joindre à l'entreprise familiale. « J'ai travaillé à l'international dans le domaine des ressources humaines et je suis arrivé dans l'entreprise de mon père il y a six ans, au bas de l'échelle, et je crois que mon père a d'ailleurs été plus sévère envers moi qu'avec d'autres! »
3. FAIRE VALOIR SA VISION
Prendre le temps d'appivoiser l'entreprise familiale est une bonne chose, mais vient un moment où il faut aussi y ajouter sa touche personnelle. C'est ce que réalisent

les trois fondateurs du Groupe La Relève, en famille, en affaires. Chacun est d'ailleurs allé de l'avant avec des projets majeurs dans l'entreprise. Alors que la mère de Chanel, Brigitte Gauthier, a acquis une expertise en droit matrimonial et de la famille, son père, François Alepin, se spécialise dans le franchisage. Chanel est arrivée au cabinet avec une expertise en fiscalité. « Avec mon frère et un autre avocat, on a commencé à faire du droit fiscal », dit-elle. Edith Arsenault amène pour sa part l'entreprise à prendre le virage du commerce en ligne et des médias sociaux. Puis, grâce à son expérience acquise à l'étranger, Alexandre Raymond est arrivé dans l'entreprise familiale avec le désir d'acquérir une expertise dans le secteur de la philanthropie. « Aujourd'hui, précise-t-il, le placement dans le domaine représente environ le tiers de nos postes. »

— Martine Letarte

Voir
l'expertise avant
le financement.

Contactez les experts en transfert d'entreprise de BDC Capital qui vous aideront à structurer une solution personnalisée pour assurer une transition réussie.

BDC EST LA SEULE BANQUE QUI S'INVESTIT
UNIQUEMENT AUPRÈS DES ENTREPRENEURS

> BDCCAPITAL.CA

Canada

PORTFOLIO TRANSFERT D'ENTREPRISE

La relève selon les jeunes entrepreneurs

Pour les professionnels qui font des affaires depuis quelques années seulement, la notion de relève peut sembler abstraite, voire sans importance. Certains refusent de penser à leur succession, trop occupés qu'ils sont à construire le présent. Pourtant, certains entrepreneurs dans la trentaine réfléchissent déjà à ce que pourrait devenir leur entreprise s'ils n'y étaient plus. — Samuel Larochelle, collaboration spéciale



PHOTO FOURNIE PAR GSOFT

**SIMON DE BAENE
PRÉSIDENT DE GSOFT (30 ANS)**

Une entreprise en technologie ne se lègue pas facilement de parent à enfant, puisque ce n'est pas donné à tous de connaître le domaine. Vendre ou fusionner signifierait pour moi de disloquer l'entreprise ou de lui arracher ses bras et ses jambes. Cela la dénaturerait. J'ai rarement vu des acquisitions qui conservaient l'essence d'une organisation. Pour moi, l'avenue la plus noble et naturelle est de responsabiliser les gens à l'interne. Il faut trouver ses superstars, les employés qui sortent du lot et qui excellent avec un je-ne-sais-quoi de plus. Certains d'entre eux ont énormément d'ambition. On essaie de leur donner des défis à la hauteur de leur potentiel. Si je les laissais dans un coin, je passerais à côté de l'occasion d'avoir une organisation qui peut rouler sans moi. Ça me rassure de savoir que je suis entouré de gens comme ça, qui nous ressemblent et qui partagent nos valeurs.

www.gsoft.com



PHOTO FOURNIE PAR FABRITEC

**NADIA BOURGEOIS
VICE-PRÉSIDENTE DE FABRITEC (31 ANS)**

Mon frère Jonathan et moi, on s'est toujours dit que si l'un de nous deux mourait, l'autre prendrait la relève, comme on l'a fait quand notre père nous a cédé les rênes de l'entreprise. Les Américains souhaitent beaucoup faire des acquisitions dans notre secteur, mais on préfère garder ça dans la famille. C'est quelque chose d'émotif. Mon père a démarré l'entreprise de zéro. On a 350 employés aujourd'hui et nous serons 700 d'ici trois ans. Par contre, on se questionne depuis quelque temps pour savoir qui prendrait notre place s'il nous arrivait quelque chose aux deux. On n'est pas dans un processus de planification de relève, car notre retraite ne viendra pas avant au moins 20 ans, mais on veut assurer la pérennité de l'entreprise. Comme on est en pleine croissance, on revoit notre structure. On s'entoure de gens plus forts que nous dans certains domaines. À travers ce recrutement, on réfléchit à qui pourrait prendre le poste de président.

www.fabritec.ca



PHOTO FOURNIE PAR DIX AU CARRÉ

**FÉLIX MARZELL
COFONDATEUR
DE DIX AU CARRÉ (35 ANS)**

Comme notre entreprise n'a que trois ans, je ne me questionne pas à propos de la relève tous les matins en me réveillant. On est tellement dans le feu de l'action qu'on n'y songe pas suffisamment. Mais je réalise que l'entreprise repose sur mes épaules et celles de mon partenaire, et que si quelque chose nous arrivait, elle planterait probablement. Notre but est donc d'assurer la relève en faisant croître notre entreprise. Étant donné qu'on travaille dans le domaine de la conception du divertissement, on essaie de transmettre notre énergie aux membres de notre équipe. On s'assure qu'ils comprennent bien la saveur de l'entreprise, notre style, notre direction artistique et notre manière de concevoir. L'idée est de s'entourer de gestionnaires compétents pour grandir efficacement et de faire partager nos trucs pour ne pas dénaturer Dix au Carré. Comme si on dupliquait notre cellule créatrice en plusieurs autres dans l'entreprise.

www.dix2.com



PHOTO ARCHIVES LA PRESSE

**MARC-ANTOINE ROSS
COFONDATEUR DE
PASSWORDBOX (36 ANS)**

Je raconte souvent que nos 15 premiers employés ont fait l'équivalent d'un MBA avec nous. Ils ont vécu tous les stades d'une *start-up* jusqu'à la transaction avec Intel. Au moins cinq d'entre eux ont eu un vif intérêt pour faire plus dans l'avenir. C'est important pour moi de faire comprendre aux jeunes qu'on peut créer beaucoup en partant seulement d'une idée. On est rendus 75 dans notre bureau et on a un réel impact économique sur Montréal. Depuis l'acquisition par Intel, nos responsabilités ont changé, mais je continue de penser à la relève. Comme je suis en congé de paternité pendant quatre mois, j'ai préparé mon équipe à vivre sans moi. Je me suis assuré qu'ils puissent prendre leurs décisions, qu'ils sachent quand faire valider leurs questionnements et quand prendre des risques. C'est difficile pour un gestionnaire de ne pas être constamment au-devant de son équipe, mais il faut savoir se détacher parfois et préparer ceux qui prendront la relève, un jour.

www.passwordbox.com

Vendre la ferme, faute de relève



YVON LAPRADE
COLLABORATION SPÉCIALE

Le producteur agricole Hans Wirth, 54 ans, vit des moments d'émotion. La ferme laitière qu'il possède avec ses trois frères est à vendre depuis quelques semaines.

Prix demandé pour cette exploitation agricole située à Sainte-Brigitte-des-Saults, près de Drummondville: 7,7 millions.

« On a pris cette décision parce qu'aucun d'entre nous n'est prêt à continuer, confie l'ainé. Et on n'a pas de relève. »

Son frère Urs, 48 ans, le cadet, aurait pu prendre le relais. « Mais au prix qu'on souhaite vendre, dit-il, il aurait dû s'endetter beaucoup trop lourdement, en plus de payer des salaires à des employés. »

Un cas classique

Le cas des quatre frères Wirth est loin d'être une exception, constate Dyane Cotnoir, qui a le mandat de vendre la Ferme Geneva Friola.

« Dans 80 % des cas, évalue la courtière spécialisée en immobilier agricole, les producteurs agricoles vendent parce qu'ils sont incapables de céder leur entreprise à un membre de leur famille, ou encore pour des raisons de maladie ou à la suite d'un divorce. Très souvent, les enfants sont à l'université et ils ne veulent pas travailler à la ferme. »

« Il arrive aussi que les parents vendent à un acheteur non apparenté, ajoute-t-elle, parce qu'ils ont trois enfants et qu'il n'y en a qu'un seul qui est prêt à acheter, ce qui implique de prendre une décision parfois inéquitable pour les deux autres. »

Un métier exigeant

Mais pourquoi vendre la ferme familiale? « Pour nous, il était temps de passer à autre chose, répond Hans Wirth, sans chercher d'autres explications. Le métier d'agriculteur est exigeant, c'est devenu industriel, et une ferme laitière demande une présence de tous les instants. »

Son frère Christian, 53 ans, tient sensiblement les mêmes propos. « C'était devenu une trop grande responsabilité, dit le benjamin. S'occuper d'une ferme avec 150 vaches, c'était devenu un trop grand stress. »

« Et aucun de nos enfants, qui n'ont

pas encore atteint l'âge adulte, ne semblait destiné ou disposé à prendre le relais », souligne-t-il.

Une réalité inquiétante

Il n'en demeure pas moins que ces ventes de fermes, par des producteurs épuisés, préoccupent les grands défenseurs du modèle traditionnel favorisant le transfert des propriétés agricoles de père en fils ou en fille.

« On ne peut pas reprocher aux producteurs de vouloir empocher des profits rapidement en vendant au prix qu'ils désirent », concède, d'entrée de jeu, le jeune producteur Frédéric Marcoux.

L'ex-président de la Fédération de la relève agricole s'inquiète toutefois pour les 25 à 35 ans « qui n'ont ni les moyens ni le financement requis pour acheter des fermes qui valent des millions. »

« Il faut se questionner sur la réelle volonté, à la fois des producteurs et du gouvernement, de faciliter le transfert de nos fermes », ajoute le producteur laitier beauceron, qui fait partie de la quatrième génération de producteurs dans sa famille.

Un choix déchirant

Pour sa part, Hans Wirth ne cache pas que ça lui fera un pincement au cœur lorsqu'un acheteur sérieux cognera à la porte pour soumettre une offre d'achat.

« Cette décision de vendre, nous l'assumons entièrement, mes frères et moi, précise-t-il. On s'est parlé et il n'y a pas eu de chicane. »

Il ne peut ignorer, cependant, que son père Hans, 86 ans, et sa mère Anna, 80 ans, qui ont émigré au Québec en 1979 avec leurs enfants, après avoir été eux-mêmes producteurs laitiers en Suisse allemande, sont peinés de voir leurs rejets abandonner la production agricole.

« Nous avons été pour eux leur relève lorsqu'ils nous ont transféré la ferme il y a 15 ans, reconnaît-il. Nos parents sont soudés à la terre et ils auraient souhaité qu'on en garde la propriété. »

Un portrait du marché

Les quatre frères de la famille Wirth n'ont pas planté de pancarte « À vendre » devant leur ferme située non loin de Drummondville. Mais dans le 10^e rang de Wendover, le mot s'est passé rapidement.

« Deux de nos voisins producteurs semblent intéressés », réalise Christian.

Il est déjà décidé que la ferme sera vendue « d'un seul morceau », avec les trois propriétés résidentielles, et non en pièces détachées. « Il n'est pas question de la démanteler », insiste-t-il. À eux seuls, les quotas permettant de produire 151,2 kg de matière grasse par jour valent près de 3,5 millions.

QUATRE FRÈRES, QUATRE VIES

Les frères Wirth ne vendent pas la ferme familiale pour acheter un condo en Floride ou pour prendre la clé des champs dans un Winnebago. Mais, à terme, leurs chemins vont assurément se séparer.



HANS JR., 54 ANS

Il a des projets de retraite pour sa « nouvelle vie ». « Mes articulations sont usées et je souhaite aller vivre dans la vallée de l'Okanagan, où le climat est moins rigoureux qu'au Québec, bien que j'apprécie la vie ici », souligne le Suisse allemand d'origine.



CHRISTIAN, 53 ANS

Il se considère comme « trop jeune » pour cesser de travailler. « J'aimerais m'acheter une terre à bois », dit-il. Celui qui s'occupe de la comptabilité de l'entreprise familiale a déjà prévu de « placer » une partie des profits qu'il compte tirer de la vente de la ferme.



RUDOLS, 52 ANS

Il n'a pas encore décidé de son avenir, le jour où il n'aura plus à faire sa tournée quotidienne dans les bâtiments agricoles à la fine pointe de la technologie, avec salon de traite double. « Je pourrais me trouver des jobines », résume-t-il.



URS, 48 ANS

Il veut continuer à gagner sa vie dans le secteur agricole, un domaine qu'il affectionne, mais pas question d'investir dans l'achat d'une ferme. « J'aimerais travailler dans les grandes cultures, dit-il. Je ne veux plus avoir à m'occuper des animaux. » — Yvon Laprade, collaboration spéciale



CENTRE DE TRANSFERT
D'ENTREPRISE DU QUÉBEC



NOUS FACILITONS LE TRANSFERT D'ENTREPRISE, TOUT AU LONG DU PROCESSUS.



Le *Centre de transfert d'entreprise du Québec* (CTEQ) a pour mission de traiter l'enjeu de la relève des dirigeants, de la valorisation et du transfert d'entreprise. Le CTEQ accompagne les cédants et les repreneurs sur l'ensemble du processus, afin d'en assurer la qualité et l'intégrité et de favoriser la pérennité des entreprises.

ctequebec.com

Le Centre de transfert
d'entreprise du Québec
est soutenu par:

Économie,
Innovation
et Exportations
Québec 

1 844 200-CTEQ (2837)



Centre de transfert
d'entreprise du Québec

PORTFOLIO TRANSFERT D'ENTREPRISE

Reprendre le flambeau sans faux pas

Assumer la relève d'une entreprise, ça se planifie. Le transfert de la propriété (les avoirs) et de la direction, en plus de la transmission des connaissances, des expertises et des relations d'affaires, ne se fera pas en claquant des doigts. C'est un processus complexe où l'aspect humain est omniprésent. Voici sept conseils pour réussir.



JOSIANNE HASPECK
COLLABORATION SPÉCIALE

1. AVOIR LE PROFIL

Pas facile d'arriver au sein d'une entreprise et d'une équipe déjà en place. Pour s'y intégrer et gagner la confiance des troupes, mieux vaut faire preuve d'écoute, connaître le secteur d'activité de l'entreprise et détenir des compétences en gestion. Être visionnaire, caractéristique intrinsèque de tout entrepreneur, est une valeur ajoutée à ne pas négliger, estime Vincent Lecorne, directeur général du Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). L'organisme peut aider le repreneur à se poser les bonnes questions à cet égard et le guider vers l'entreprise qui s'accorde le plus à son profil.

2. SAVOIR S'ENTOURER

Le releveur doit s'entourer de professionnels d'expérience capables de suggérer les meilleures solutions en fonction des visions, des valeurs et des façons de travailler qu'il partage ou non avec le cédant. À la Banque Nationale, le directeur de transfert incarne le chef d'orchestre de la démarche, indique Maria Serignese, vice-présidente adjointe en transfert d'entreprise. «Il faut savoir planifier l'expertise pour garder la tête froide. C'est un exercice important, estime M. Lecorne. Négliger cette étape peut mener à une faillite.» Pour trouver les bons conseillers, posez-leur des questions portant sur leurs compétences, leurs qualités et leurs attitudes.

3. BIEN COMMUNIQUER

L'entrepreneur cédant et le releveur doivent faire preuve de transparence l'un envers

l'autre sur tous les aspects touchant le transfert, particulièrement sur le rôle de chacun lors du processus. Est-ce que le cédant veut se retirer à 100 % de l'entreprise ou continuer à avoir l'œil sur la gestion? M^{me} Serignese estime que le fait de se poser ce genre de questions évitera toute ambiguïté. Si le rôle de chacun n'est pas clair, ça va amener des crises, ajoute Vincent Lecorne. Des rencontres fréquentes prévues selon un échéancier peuvent aider les deux parties à être sur la même longueur d'onde et à réussir une transition en douceur.

4. NE PAS S'ENDETTER À OUIRANCE

Savoir lire les états financiers permet de mieux négocier le prix de vente, parfois surévalué par le cédant. «Acheter une entreprise, c'est acheter le futur. Le futur, c'est faire grandir l'entreprise. Le vrai piège, c'est l'endettement», affirme Vincent Lecorne. «L'endettement fragilise beaucoup la croissance



Est-ce que le cédant veut se retirer à 100 % de l'entreprise ou continuer à avoir l'œil sur la gestion? Maria Serignese, vice-présidente adjointe en transfert d'entreprise à la Banque Nationale, estime que le fait de se poser ce genre de questions évitera toute ambiguïté.

l'achat d'une entreprise sont déterminés en amont. C'est ce qui jettera les bases de la planification. Comme peu de cédants prévoient un transfert d'entreprise des années d'avance, Luc Pinard conseille au repreneur de démontrer beaucoup de tact et de patience. «Une planification du processus viendra alléger l'attente du releveur, convient-il. Autrement, il faut savoir

« Il faut savoir prendre le temps et y aller au rythme du cédant. C'est son bébé qu'il cède. Le repreneur doit comprendre l'émotivité du cédant à l'égard de son entreprise. » — Luc Pinard, président-directeur général des Fonds régionaux de solidarité de la FTQ

de l'entreprise», fait remarquer Luc Pinard, président-directeur général des Fonds régionaux de solidarité (FRS) de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ). Le marché de capitaux abondant et les taux d'intérêt très bas ont contribué à accentuer cette tendance. L'idéal est d'investir une mise de fonds de 20 à 30 % de la valeur d'achat de l'entreprise, estime-t-il.

5. ÊTRE PATIENT

La démarche de transfert sera plus facile si les objectifs par

prendre le temps et y aller au rythme du cédant. C'est son bébé qu'il cède. Le repreneur doit comprendre l'émotivité du cédant à l'égard de son entreprise.»

6. CRÉER UN PLAN D'AFFAIRES COMMUN

Pour éviter toutes sortes de difficultés, le cédant et le releveur ont intérêt à se doter d'un plan de transfert commun qui s'appuie notamment sur une planification fiscale. Une étape cruciale pour assurer le succès du transfert de gestion.

Il doit être bâti avec rigueur et organisation et, surtout, être communiqué clairement à tous ceux qui gravitent autour de l'entreprise. Ce plan établira les étapes importantes, jettera les balises quant à la création d'un comité de transfert s'il a lieu, soulignera les intentions de chacun, comme le transfert de la direction, comprenant la formation des repreneurs, le rôle du cédant et son retrait définitif de l'entreprise.

7. PRENDRE LA DIRECTION PROGRESSIVEMENT

La présence du cédant au sein de l'entreprise, les mois suivant la transaction, contribue à l'intégration du releveur au sein des employés, des clients et des fournisseurs. «Il faut établir une date où le cédant se retire complètement», admet toutefois Vincent Lecorne. Ce transfert de direction progressif, mais structuré, permet au cédant de transmettre ses connaissances, de faire connaître ses relations d'affaires et de déléguer peu à peu ses responsabilités jusqu'à son retrait officiel. Le repreneur, de son côté, améliore ses compétences et ses qualités de direction tout en assumant diverses fonctions. Les chances de réussite sont décuplées par cette synergie ainsi créée.

EN CHIFFRES

ENTRE 5700 ET 10 000
Nombre d'entreprises québécoises qui pourraient fermer leurs portes au Québec d'ici à 2024.

30 %
Proportion des PME québécoises familiales qui passent le cap de la première génération; 10 % passent celui de la deuxième génération.

7
Nombre d'années pour réaliser un transfert selon les experts, tandis que 83 % des propriétaires québécois estiment qu'il leur faudra moins de trois ans pour le faire.

17,5 %
Proportion, en 2014, des Québécois se lançant en affaires qui privilégient l'option de la reprise ou du rachat d'une entreprise existante.

Source: Le transfert des entreprises à la relève: Un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME, chambre de commerce du Montréal métropolitain, juin 2014.

CENTRE DE TRANSFERT D'ENTREPRISE DU QUÉBEC

Une synergie déployée

Sans relève, des milliers d'entreprises sont menacées de fermeture d'ici les 10 prochaines années. Trouver des repreneurs et créer les liens nécessaires pour célébrer le plus de mariages entrepreneuriaux heureux est devenu un besoin criant. Actif sur le terrain depuis mars dernier, le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) est lancé officiellement ces jours-ci.

JOSIANNE HASPECK
COLLABORATION SPÉCIALE

ORIGINE

Anciennement présent dans neuf régions administratives par l'existence de centres de transfert d'entreprise, le tout nouveau CTEQ est la réunification de ces bureaux coordonnateurs en une seule entité. Selon le directeur général de l'organisme, Vincent Lecorne, on a voulu créer une «meilleure synergie entre les régions» et mettre en place une vision commune sur tout le territoire québécois. «On veut briser les tabous. Le délai nécessaire pour procéder à un transfert d'entreprise n'est



« Le délai nécessaire pour procéder à un transfert d'entreprise n'est pas si bien compris par les dirigeants », juge Vincent Lecorne, directeur général du Centre de transfert d'entreprise du Québec.

pas si bien compris par les dirigeants. Ils attendent à la dernière minute pour vendre alors que le marché est intéressant», indique-t-il.

MISSION

Le CTEQ a à cœur l'enjeu de la relève des dirigeants, de la valorisation et du transfert d'entreprise. Il accompagne les cédants et les repreneurs pendant l'ensemble du processus, afin d'en assurer le bon déroulement et de

favoriser la pérennité des entreprises. «On peut trouver des repreneurs, mais il faut savoir s'annoncer», fait-il savoir. L'objectif central de l'organisme est de s'engager à réussir le transfert des entreprises. Ses conseillers ont pour rôle d'intervenir entre les repreneurs, les cédants et les experts pour assurer l'efficacité, l'optimisation et l'aboutissement d'un tel projet. Et ce, dans le respect du libre arbitre des entrepreneurs.

SERVICES

Dans une perspective d'«approche globale», l'organisme offre des services d'information, de formation, de valorisation et de planification. Lorsqu'on sait qu'un transfert d'entreprise nécessite entre deux et huit ans, toute personne voulant se lancer dans un tel projet trouvera réponse à ses questions en prenant contact avec le CTEQ. Celui-ci pourra la guider à chacune des étapes:

diagnostic, évaluation de l'entreprise, planification stratégique, montage financier, traitement des aspects juridiques, fiscaux et humains. Il est d'ailleurs possible de suivre une formation de courte durée, Succès Relève, pour obtenir les outils nécessaires avant d'entamer un processus de relève.

L'INDEX

Trouver chaussure à son pied peut être une tâche ardue lorsqu'on tient à la pérennité de l'entreprise qu'on a fondée. C'est d'ailleurs la première difficulté à laquelle se heurte le propriétaire d'entreprise. L'INDEX est une plateforme numérique permettant aux cédants et aux repreneurs d'être référencés en toute confidentialité. En s'y inscrivant, le cédant ou le releveur se retrouve au sein du répertoire provincial qui comprend également les consultants et les experts en transfert d'entreprise. À ce jour, L'INDEX compte 2110 acheteurs et 166 cédants.

www.ctequbec.com/lindex

CONSEILS

Le CTEQ accompagne et conseille les cédants et les releveurs pour que les uns profitent de conditions de sortie optimales et que les autres réussissent leur entrée en fonction. Une planification rigoureuse est cruciale pour minimiser les coûts associés au transfert et assurer la pérennité de l'entreprise. Des outils et un réseau d'experts pour établir un plan d'action avec le cédant et faire une valorisation juste de la PME sont suggérés. «L'évaluation d'une PME est l'occasion de reconnaître les possibilités de croissance» et ce genre de diagnostic, en plus des investissements nécessaires, permet d'en augmenter la valeur marchande en prévision de la vente de l'entreprise.

PORTFOLIO TRANSFERT D'ENTREPRISE



PHOTO FOURNIE PAR L'UQTR
« Je crois qu'une relève est là et qu'il n'est pas nécessaire non plus de sauver toutes les entreprises », affirme Louise Cadieux, professeure à l'UQTR.



PHOTO FOURNIE PAR HEC-MONTRÉAL
« Les formations pour les cédants sont peu nombreuses et il est difficile également de les amener à y participer », estime Luis Felipe Cisneros Martinez, professeur à HEC Montréal.

La situation s'améliore au Québec

MARTINE LETARTE
COLLABORATION SPÉCIALE

De nombreux entrepreneurs souhaitent se retirer de leur entreprise dans les prochaines années ou seulement y jouer un rôle de mentor. La Fondation de l'entrepreneurship a sonné l'alarme en 2010 dans une enquête révélant que le Québec connaîtrait un déficit de 111 000 repreneurs en 2020. Cinq ans plus tard, est-ce toujours inquiétant? Le point avec deux experts.

Q La situation de la relève familiale et du rachat d'entreprises est-elle toujours préoccupante?

R LOUISE CADIEUX¹ — Il y a eu énormément d'entreprises créées dans les années 70 et 80, alors voir des entrepreneurs en quête de relève n'est pas un phénomène anormal. On est conscients de l'enjeu depuis longtemps et on connaît maintenant très bien la dynamique. Il faut

considérer aussi le fait que les études sondent souvent l'intention des gens de quitter leur entreprise. Or, « intention » n'égale pas toujours « action ». Puis, je crois qu'une relève est là et qu'il n'est pas nécessaire non plus de sauver toutes les entreprises.

LUIS FELIPE CISNEROS MARTINEZ² — On a sonné l'alarme en 2010 et je crois qu'on a progressé depuis. Beaucoup de sensibilisation a été faite. Une dizaine d'organismes a organisé des colloques sur le sujet. Des programmes universitaires ont été créés pour la relève. De nombreux organismes ont maintenant des listes de successeurs potentiels compétents et motivés.

Q Quels sont les principaux obstacles?

R L.C. — L'opacité du marché des entreprises à céder. Les repreneurs se manifestent, mais pas les

cédants. Pourtant, il y a une base de données, notamment au Centre de transfert d'entreprise du Québec. Les cédants ont peur des dommages collatéraux s'ils s'affichent. Annoncer qu'on veut vendre crée beaucoup d'insécurité. Ce sont des choses qui se font assez secrètement et c'est bien normal. On blâme souvent les entreprises de ne pas avoir de plan de relève, mais elles en ont, même si ce n'est pas toujours écrit.

L.F.C.M. — Le financement. Acheter une PME, par exemple, de 120 employés est quelque chose de très compliqué. Si on vient de l'étranger, c'est presque impossible. Pour réaliser un projet entrepreneurial, il faut avoir accès à différents organismes. Si on n'a pas sa résidence permanente, on n'a accès à rien du tout. Si on a la résidence, c'est tout de même très difficile de réaliser son projet si on n'a pas un bon réseau de contacts. Puis, beaucoup d'immigrés

ont vécu de mauvaises expériences avec le gouvernement de leur pays d'origine, alors ils sont méfiants lorsque vient le temps d'aborder le gouvernement d'ici. Par contre, on commence à voir du capital de risque investi dans la reprise d'entreprises. Autre obstacle: les formations pour les cédants sont peu nombreuses et il est difficile également de les amener à y participer. Aussi, dans les médias et les programmes de formation, on parle toujours du successeur, alors qu'en réalité, ce n'est généralement pas un successeur, mais une équipe. Il y a un décalage entre ce qu'on voit dans les livres et la réalité.

Q Comment le Québec se compare-t-il avec d'autres pays industrialisés?

R L.C. — Je travaille sur la question depuis 15 ans et je peux dire qu'on retrouve le même phénomène dans les autres pays industrialisés.

L. F. C. M. — On remarque comme tendance mondiale que les cédants restent souvent présents dans l'entreprise. C'est vrai au Québec dans les grandes entreprises comme Transcontinental, Bombardier et Cascades notamment, mais aussi dans les PME. On le voit aussi dans les autres pays. C'est bénéfique lorsque les repreneurs ont vraiment les mains sur le gouvernail et que le cédant joue un rôle de mentor. C'est important que les repreneurs se fassent bien accompagner. C'est rassurant aussi pour les clients et partenaires.

¹ Louise Cadieux est professeure de management spécialisée en transmission et reprise d'entreprise à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

² Luis Felipe Cisneros Martinez est professeur à HEC Montréal et directeur de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale.

QUAND VIENT LE TEMPS DE PASSER LE FLAMBEAU...

Vous avez bâti votre entreprise à la sueur de votre front. Il est maintenant temps d'en récolter les fruits et de passer le flambeau à une nouvelle génération d'entrepreneurs. Cette décision n'est pas des plus faciles et le choix de la relève est crucial. Vous voulez que cette nouvelle équipe soit en mesure d'insuffler un vent de dynamisme à votre entreprise et qu'elle en assure la croissance et la pérennité.

NOVACAP peut vous aider. Nous sommes des entrepreneurs, au service d'entrepreneurs. Notre équipe de professionnels travaillera étroitement avec vous afin d'assurer votre relève. En soutenant leur croissance et en les amenant à devenir des leaders dans leur marché, NOVACAP aide les entrepreneurs et leurs équipes à réaliser le plein potentiel de leur entreprise.

Avec une gestion d'actifs de 1,5 milliard de dollars, **NOVACAP** est un des chefs de file en matière d'investissements privés en Amérique du Nord. Depuis 1981, son approche distincte de partenariat fondée sur une profonde expertise opérationnelle a contribué à accélérer la croissance de nombreuses entreprises en Amérique du Nord et à en maximiser leur valeur.

NOVACAP vous aide à bâtir des entreprises de classe mondiale.

NOVACAP

Capitalisation. Croissance. Pérennité.

novacap.ca

« Quand j'ai décidé de me retirer graduellement de KDC afin de prendre ma retraite, NOVACAP a travaillé en étroite collaboration avec moi pour assurer l'embauche d'un candidat approprié pour me succéder. Mon successeur, M. Nicholas Whitley, a débuté en 2013 et la transition s'est effectuée en douceur, comme cela devrait toujours se faire. »
John Bertuccini, ex-Président de KDC

« Notre partenariat avec NOVACAP représente pour nous une formidable opportunité d'affaires, garante de la poursuite du développement et de la croissance que nous avons générés au fil des ans, et du succès que nous escomptons atteindre dans de nouveaux marchés. »
Michel Ringuet, chef de la direction, Groupe Master

« NOVACAP a joué un rôle central dans les 18 acquisitions faites par Stingray depuis 2007, en fournissant notamment des recommandations sur la stratégie de croissance, le marché cible, l'évaluation des synergies, la structure financière et fiscale, l'évaluation d'entreprise et la gouvernance. L'investissement et les conseils de NOVACAP ont contribué à faire de Stingray un acteur de premier plan dans son secteur d'activités. »
Eric Boyko, président et chef de la direction, Stingray Digital

« Ce sont des gens d'affaires très aguerris et d'excellents partenaires. J'irais à la guerre aux côtés de NOVACAP! »
Michel Laurence, Président, Octasic

