trajectoire

Transmission d'entreprise

Guide pour les repreneurs collectifs

Préparation du comité provisoire d'une entreprise collective en vue de la reprise d'une entreprise privée

Conseil de la coopération de l'Ontario

2014

Production du matériel
Conseil de la coopération de l'Ontario
www.cco.coop

Partenaires
Andrée Newell et Éric Marcotte, FESFO
Daniel Sigouin et Renée Beauparlant, RDÉE Ontario
Jacqueline Noiseux, AFMO
Luc Morin et Julien Geremie, CCO
Marie-Gaëtane Caissie, MICRO

Rédaction
Ethel Côté, Centre canadien pour le renouveau communautaire
www.entreprisesociale.ca

Révision linguistique
Julien Geremie, Conseil de la coopération de l'Ontario

Direction générale
Luc Morin, Conseil de la coopération de l'Ontario

Le **Conseil de la coopération de l'Ontario** (CCO) est l'organisme par excellence pour l'éducation, la promotion, la concertation et l'offre de services-conseils en vue d'assurer un développement durable des coopératives et entreprises sociales francophones en Ontario.

Le **Conseil de la Coopération de l'Ontario** (CCO) a pour mission de contribuer à l'essor de l'économie sociale dans la collectivité francophone par la coopération. Il réalise cette mission en permettant aux coopératives et entreprises sociales de se concerter, de promouvoir leurs intérêts et de soutenir leur développement.

Ce projet a été rendu possible grâce au financement de la :

Ontario Trillium Foundation
Fondation Trillium de l'Ontario

Table des matières

Introduction 4

Succession = reprise ou transmission 5

Option de rachat par les employé.es ou les membres de la communauté 6

Fiche de renseignements sur les intérêts des parties impliquées 8

5 modèles d'affaires qui se prêtent à la succession d'entreprises 9

L'entreprise collective : des définitions qui clarifient 10

La distinction de la coopération et des coopératives 11

Diverses structures potentielles pour votre projet d'affaires 12

Fiche : coopérative de travailleurs actionnaires 13

Fiche : coopérative de travail 14

Comment réussir la succession 15

De quelles ressources aurez-vous besoin ? 16

Fiche additionnelle : mentor 17

Les étapes du développement de votre entreprise collective : trajectoire pour réussir la succession d'une entreprise à une entreprise collective 20

Complément d'information sur le financement 35

Complément d'information sur la Roue du développement et les caractéristiques entrepreneuriales 44

Conclusion 47

Lexique 48

Bibliographie 51

Introduction

Le présent guide a été conçu pour vous offrir de l'information concise et utile sur le processus de succession d'une petite ou moyenne entreprise privée et sa transformation en entreprise collective. Il vous aidera, vous les acquéreurs collectifs, à prendre de façon démocratique les bonnes décisions quant à la transition réussie d'une entreprise privée vers votre entreprise collective.

« Au cours des cinq prochaines années, plus du tiers des propriétaires de PME au Canada se retireront de leur entreprise. Bien que la situation de chaque entrepreneur soit unique, le phénomène est d'une telle envergure qu'il constitue un enjeu socioéconomique de toute première importance pour le pays. »

Banque de développement du Canada

Faites-vous partie d'un groupe dont l'objectif commun est clair ? Voulez-vous acheter une entreprise existante pour en faire une entreprise collective ? Voulez-vous créer vos propres emplois d'entrepreneurs ?

Pourquoi entamez-vous ces démarches ?

Vous savez que le ou la propriétaire de l'entreprise que vous souhaitez reprendre :

- veut la vendre afin de prendre sa retraite ou pour des raisons personnelles, ou, la vendra éventuellement étant donné son âge ou son état de santé ;
- n'a personne dans sa famille apte ou intéressé à prendre la relève, ce qui pourrait entrainer :
  - la fermeture de l'entreprise ;
  - ou la vente à un.e repreneur.e qui pourrait déménager l'entreprise ou en arrêter les opérations.

Vous, les membres du groupe et/ou vos collègues, êtes concernés par la vente future de cette entreprise, car :

- vous en êtes des employés.es et vous craignez de perdre vos emplois ;
- vous êtes des consommateurs et consommatrices de ses produits ou services de qualité et de proximité ;
- vous êtes consternés par la perte d'un bien collectif dans votre région ;
- vous êtes d'importants fournisseurs risquant de perdre une part importante du marché.

Notes

Succession = reprise ou transmission

Reprendre une entreprise ou transmettre une entreprise, cela implique des stratégies entrepreneuriales favorisant la succession d'entreprises.

En résumé, pour réussir la succession d'une entreprise, que cela soit par la reprise ou la transmission de celle-ci, il est important de structurer votre groupe afin qu'il devienne un **comité provisoire** performant qui :

- comprendra les enjeux et les défis de la succession d'une entreprise ;
- précisera la mission et les orientations de la future entreprise collective ;
- tout en étant réaliste, structuré et souple, élaborera un plan de reprise ou encore de transmission ;
- demandera de l'accompagnement aux professionnels, tel que le Conseil de la coopération de l'Ontario : une ressource essentielle en développement d'entreprises collectives ;
- élaborera plusieurs plans selon les besoins (de financement, d'affaires de l'entreprise collective, etc.) ;
- signera une entente gagnante/gagnante avec le ou la propriétaire ;
- entreprendra une démarche dynamique, mobilisatrice et positive menant à la création de l'entreprise collective ;
- se familiarisera avec le mode de gestion et de gouvernance de l'entreprise collective qu'elle soit coopérative ou autre ;
- acquerra les connaissances et les expertises essentielles en développement ainsi que les savoirs de l'ancien.ne propriétaire.

Clarification importante : succession d'entreprise = reprise ou transmission

- La reprise d'entreprise désigne les cas d'une entreprise défaillante, fermée ou en voie de fermer, que les travailleurs ou les gens de la communauté environnante tentent de relancer sous forme d'entreprise collective.
- La transmission d'entreprise désigne la transformation d'une entreprise saine, transmise à ses employés ou à une autre entité privée ou sociale par le ou la propriétaire.

« Plusieurs milliers d'entrepreneur.es se retireront des affaires d'ici 2018, laissant des milliers d'entreprises sans preneur naturel ou relève. »

Groupe Coop Relève

Il est évident qu'une reprise ou transmission d'entreprise peut devenir une opportunité d'affaires pour votre comité provisoire.

« Le départ à la retraite des entrepreneur.es issus de la génération des baby-boomers sera d'une telle ampleur qu'il s'agira d'un phénomène social majeur aux conséquences sociales et économiques potentiellement catastrophiques. »

Alain Bridault, ORION Coopérative de recherche et de conseil

« Environ 200 000 entreprises canadiennes seront affectées par un transfert de propriété dans les 10 ans. »

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

Option de rachat par les employé.es ou des membres de la communauté

Environ **80 % des entreprises privées au Canada sont des entreprises familiales**. Cependant, une majorité des entreprises familiales de première génération ne dispose pas de plan de relève, car, il y a de la résistance du ou de la propriétaire de vendre ses actifs, la crainte de la retraite ou l'incapacité de trouver ou de choisir un ou des successeur.es efficace.s. En plus, les personnes qui pourraient être intéressées, très souvent, ne disposent pas des ressources financières et des compétences nécessaires pour acheter ces entreprises qui ont, dans certains cas, pris un grand nombre d'années à se développer.

« Pour les entreprises, la relève n'est pas toujours facile à dégoter : n'a pas d'entrepreneur qui veut. Le modèle coopératif peut offrir bien des perspectives et permettre à la relève de reprendre les rênes d'une organisation. »

Source : ***Coup d'œil sur un modèle entrepreneurial plein d'avenir. Aujourd'hui : la relève.*** **www.ctecn.qc.ca/2014/04/transformation-dentreprise-en-coop-des-employs-qui-ont-une-valeur**

Dans plusieurs cas, la reprise ou la transmission, par les employé.es ou des membres de la communauté, peut-être une solution très intéressante, car l'entrepreneuriat collectif propose des modèles performants pour faire des affaires autrement.

Toutefois, la méconnaissance de l'entreprise collective par les propriétaires d'entreprises, les agent.es de développement économique, les expert.es en succession d'entreprises et les institutions financières demeure tout un problème.

Car oui, l'entreprise collective n'est pas encore très connue et parfois, elle est perçue comme la **dernière option possible** pour la succession d'une entreprise. Encore aujourd'hui, on réussit mal à promouvoir les exemples d'entreprises collectives à succès comme l'épicerie de Moonbeam, qui, en peu de temps, ont réussi en affaires. Ceci dit, il sera important de sensibiliser et d'éduquer tous les membres de votre comité provisoire ainsi que les cédant.es potentiels, pour réussir votre projet d'entreprise collective.

« Qui, à part les employés, serait bien placé pour reprendre une entreprise ? Les employés connaissent l'entreprise, le produit, le service ». Mais on ne bâtit pas une coopérative sur n'importe quel terreau : « ça prend, à la base, une philosophie de gestion axée sur la communication, la transparence, l'écoute et la confiance mutuelle. »

Donald Gilbert

Transférer une entreprise à ses employé.es ou aux membres de la communauté via la formule de l'entreprise collective, cela présente de nombreux avantages qui peuvent devenir vos arguments pour convaincre le propriétaire de l'entreprise que vous avez ciblée.

Voici certains avantages :

- l'entreprise restera établie dans la communauté ;
- les emplois seront sauvegardés et d'autres pourront même être créés ;
- la délocalisation sera freinée ;
- le propriétaire est assuré de vendre son entreprise au juste prix ;
- la participation des employé.es sera sans doute accrue vu leur sentiment d'appartenance et leur fierté d'être partie prenante du projet d'entreprise ;
- la mise en commun des ressources, soit des employé.es ou des membres de la communauté, augmentera leur capacité de mobiliser divers fonds des partenaires financiers et des investisseurs responsables ;
- plusieurs personnes feront tout en leur pouvoir pour assurer la pérennité de l'entreprise, l'amélioration de la qualité des produits et des services ainsi que la satisfaction de la clientèle.

Notes

Fiche de renseignements sur les intérêts des parties impliquées

Au lendemain de la succession, que se passera-t-il ? Quand la transition sera complétée, l'entreprise devra continuer de vendre ses produits et ses services ou relancera ses activités commerciales rapidement pour viser la rentabilité. Les employé.es et les membres de la communauté, qui seront copropriétaires, membres et/ou membres travailleurs, ne changeront pas toutes leurs habitudes du jour au lendemain ! Cela demandera de l'information et de l'éducation de façon continue.

Des intérêts différents, mais qui convergent !

Le ou la propriétaire :

- vend, très souvent avec fierté, son entreprise ;
- a naturellement tendance à en surestimer la valeur ;
- cherchera à céder/vendre au meilleur prix ;
- ne voudra sans doute pas la vendre à n'importe quelles conditions ;
- désirera probablement que l'entreprise continue après son départ.

Vous, les preneurs collectifs :

- achetez une partie de votre avenir ;
- ne désirez pas hypothéquer votre avenir en achetant l'entreprise trop cher ;
- allez sans doute sous-estimer la valeur de cette entreprise ;
- voulez la préserver, la faire prospérer après le départ du ou de la propriétaire.

Même si les intérêts semblent opposés quant à la détermination du prix de vente de l'entreprise, ils seront sans doute convergents quant à l'avenir de l'entreprise. Des experts indépendants peuvent vous aider à chiffrer la valeur réelle d'une entreprise.

Le principal risque d'échec de la succession demeure la perte des connaissances et des expertises du ou de la propriétaire qui cède l'entreprise !

Quelques causes d'échecs

- **la transmission se fait que sur le plan financier mais oublie les compétences humaines**, perdant ainsi tout le bagage de connaissances et d'expertises acquis durant des années, voire des décennies de pratique à la base du succès de l'entreprise ;
- **le mauvais transfert des avoirs** : coût d'achat trop élevé, « vice caché » non identifié lors de l'évaluation de l'entreprise ou autres vices cachés apparaissant peu après la transmission ;
- **le mauvais transfert des pouvoirs** : le transfert se fait trop rapidement, sans préparation, sans adaptation, les employé.es ne sont pas informés ou se retrouvent confrontés à un nouveau patron, à un nouveau style et à de nouvelles pratiques de gestion, une résistance s'installe, le climat de travail se détériore et la productivité baisse ;
- **le mauvais transfert des savoirs** : le ou la propriétaire n'a pas transféré au repreneur collectif tout ce qu'il sait en ce qui concerne : ses réseaux de fournisseurs et de clients, les pratiques de gestion et de transactions en usage sur ces marchés, les savoirs faire du métier de l'entreprise, les contrats liant l'entreprise, etc.

5 modèles d'affaires qui se prêtent à la succession d'entreprises

En tant que membres du comité provisoire, vous devez vous familiariser avec les diverses formes d'entreprises, afin de choisir la meilleure structure pour votre entreprise collective.

Il y a cinq formes d'entreprises :

- l'entrepreneuriat privé[1]
    1. l'entreprise individuelle
    2. la société par actions
    3. la société de personnes
- l'entrepreneuriat collectif
    4. l'organisme à but non lucratif en affaires (entreprise sociale ou d'économie sociale)
    5. la coopérative
        - avec capital social (à but lucratif)
        - sans capital social (à but non lucratif)

Même si les entreprises collectives, particulièrement les coopératives, existent en Ontario depuis plus de 150 ans, il n'en demeure pas moins que l'entrepreneuriat collectif est souvent méconnu.

« La formule coopérative, au sens des affaires, est une formule qui, même si elle se constitue à la base pour offrir des biens et services à leurs membres, cherche, elle aussi la profitabilité pour assurer son développement. La rentabilité, sans être une fin en soi, demeure importante et vitale pour assurer le bien-être des membres de la coop. »

Groupe COOP relève

Quelle que soit la formule d'affaires, cela doit représenter des avantages pour les parties concernées. La forme d'entreprise choisit, doit :

- assurer la pérennité de l'entreprise ;
- correspondre au profil de l'entreprise et des entrepreneurs qui la composent ;
- sauvegarder des emplois dans la communauté ;
- assurer une transition efficiente et réussie ;
- et plus encore…

Imaginez le processus de transmission d'une entreprise entre personnes passionnées !

[1] Le Gouvernement de l'Ontario envisage de créer une autre forme d'entreprise, soit les entreprises privées à vocation sociale.

Des définitions qui clarifient bien des choses !

Les petites, moyennes et grandes entreprises, de tous les secteurs d'activités, peuvent se transformer en entreprises collectives. En effet, les entreprises collectives sont extrêmement flexibles et peuvent s'adapter à toutes sortes d'activités entrepreneuriales. Toutefois, il est important que vous compreniez bien les divers concepts de l'entrepreneuriat collectif car il y a plus d'une structure légale qui se présente à vous.

<table>
<tr><th colspan="2">QUOI ?</th></tr>
<tr><th colspan="2">Une entreprise collective</th></tr>
<tr><td colspan="2">Une entreprise collective fait partie de l'économie sociale et solidaire qui désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, organismes ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs.

Centre de documentation d'économie finance</td></tr>
<tr><th>Une coopérative</th><th>Une entreprise sociale ou d'économie sociale</th></tr>
<tr><td>Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété et sous contrôle démocratique.

Les coopératives sont fondées sur les valeurs de l'auto-assistance, l'auto-responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité.
Dans la tradition de leurs fondateurs et fondatrices, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Source : Alliance coopérative internationale</td><td rowspan="2">Le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issu de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants :
• l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier ;
• elle possède une autonomie de gestion par rapport à l'État ;
• elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs ;
• elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus ;
• elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.
Source : Chantier de l'économie sociale

Une entreprise sociale est une entreprise qui vend des produits et/ou des services sur le marché tout en générant des revenus qui seront réinvestis dans la mission de l'entreprise et/ou au profit de la communauté.
Source : La Roue du développement, guide en développement de l'entrepreneuriat social et en création de richesse collective.

Note : Au Canada, cette définition est en développement.</td></tr>
<tr><th>Principes de la coopération</th></tr>
<tr><td>1. Adhésion volontaire et ouverte à tous
2. Contrôle démocratique par les membres
3. Participation économique des membres
4. Autonomie et indépendance
5. Éducation, formation et information coopérative
6. Coopération entre les coopératives
7. Engagement envers la communauté</td></tr>
</table>

Note : Le Conseil de la coopération de l'Ontario peut vous offrir des sessions d'information sur le concept, le développement et la gestion d'une entreprise collective.

La distinction de la coopération et des coopératives

S'associer pour réussir en affaires !

Adaptation du contenu développé par Alain Bridault, ORION, coopérative de recherche et de conseil.

« Depuis plus de 150 ans, l'entrepreneuriat collectif est une solution économique qui favorise l'autonomisation des francophones en Ontario. Que cela soit par l'épargne, l'approvisionnement, la commercialisation, l'hébergement, le travail, les entreprises collectives, particulièrement les coopératives, créent de la richesse collective et améliorent la qualité de vie des communautés. Depuis quelques années, d'autres formes d'entreprises collectives, dont les entreprises sociales, s'inscrivent dans la même logique de développement par et pour les communautés. Notons qu'il existe plus de 10 000 entreprises sociales en Ontario. »

Ethel Côté, entreprisesociale.ca

La formule d'affaires collective, particulièrement coopérative, a fait ses preuves à plusieurs niveaux. Par exemple, le **taux de survie de la formule coopérative est du double supérieur aux autres formes d'entreprises**:

- **4 entreprises coopératives sur 10** franchissent le cap des 10 ans d'existence
- Ce chiffre n'est que de **2 entreprises sur 10** pour l'ensemble des autres types d'entreprises.

La formule coopérative est reconnue pour sa stabilité dans les marchés volatils, entre autres, du fait de sa structure (démocratique, bien ancrée dans son milieu, etc.), comme nous avons pu le constater lors de la crise de 2008.

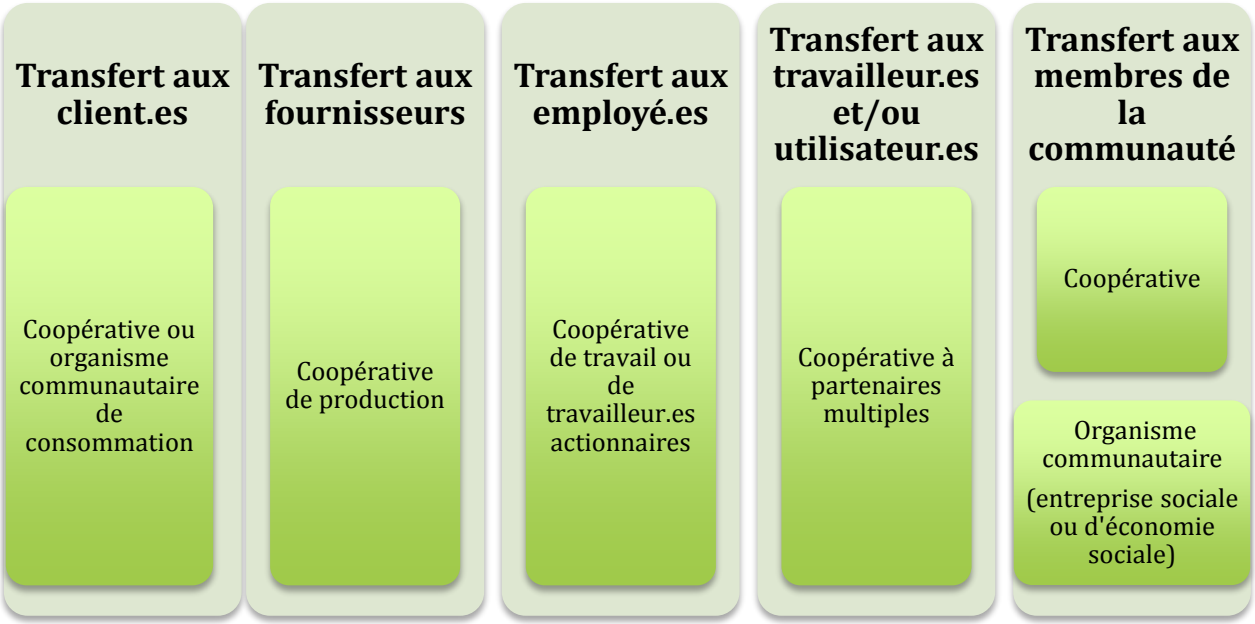
Le potentiel des solutions collectives est une réponse aux enjeux socioéconomiques depuis très longtemps en Ontario que cela soit pour :

- Préserver des emplois
- Préserver le tissu entrepreneurial
- Préserver de la richesse
- Préserver le contrôle local et régional des entreprises

En France, il est dit que 10 000 entreprises pourraient aisément être transformées en SCOP (coopératives de travail). En s'appuyant sur les autres formules coopératives (coops de travailleurs actionnaires, coops de consommateurs, coops de producteurs, coops à partenaires multiples), le potentiel est exceptionnel en Ontario et partout au Canada.

Même si l'option de reprise collective est réellement une piste porteuse de transmission d'entreprise, elle demeure méconnue par les cédant.es.

Diverses structures potentielles pour votre projet d'affaires



Comment choisir le statut juridique approprié ?

- l'acceptabilité d'un projet d'entreprise collective par un groupe (travailleurs, usagers, fournisseurs) ;
- la capacité du groupe à mobiliser en son sein, ou par l'ajout de nouvelles ressources, une équipe de gestion en mesure d'assurer la relève ;
- l'ampleur de l'investissement nécessaire à la reprise ou à la transmission de l'entreprise et la capacité du groupe repreneur à mobiliser les ressources financières nécessaires ;
- le type d'implication qu'est prêt à faire le cédant dans la relève de son entreprise, tant sur le plan du transfert d'expertises à l'équipe de relève que sur le plan de l'échéancier de paiement des sommes dues.

Fiche

Coopérative de travailleurs actionnaires - Avantages de la formule CTA

Pour les propriétaires et l'entreprise

Une compagnie qui mise sur un partenariat avec une CTA est une entreprise qui utilise l'effet de levier par l'apport de nouveaux capitaux dans l'entreprise engendrés par la vente d'un pourcentage de son capital-actions à la coopérative. Cet apport de liquidité pourra servir aux besoins identifiés par l'entreprise, tels :

- Projets de développement : modernisation, nouveaux produits, nouveaux marchés.
- Obtention d'un financement traditionnel grâce à ces nouveaux fonds.
- Concrétisation d'un plan de consolidation de la société.
- Élaboration d'une stratégie fiscale favorisant les actionnaires.
- Crée et développe une culture de la performance au sein de ses ressources humaines.
- Augmentation de la fierté, du sentiment d'appartenance, de la mobilisation et de la rétention de la main d'œuvre.
- Diminution des conflits et de l'absentéisme.
- Conscientisation des employés relativement aux conséquences monétaires du bris, du vol, des accidents de travail et de la perte de temps.

C'est une option qui favorise la relève entrepreneuriale au sein de l'entreprise.

- Permet le rachat d'un actionnaire à court terme.
- Permet aux actionnaires de se doter d'un plan de relève qui peut permettre à un actionnaire de vendre sa participation au moment de sa retraite.
- Transfère graduellement l'entreprise aux travailleurs tout en supervisant les opérations et en participant au transfert d'expertise acquise.
- Assure la pérennité de l'entreprise ainsi que les emplois qui s'y rattachent.

Au final, c'est une entreprise qui demeure, appartient et prospère dans son milieu, tout en perpétuant la vision des actionnaires de l'entreprise.

Au 31 décembre 2010 et pour se situer, on dénombrait 75 CTA réparties dans la province voisinne du Québec dans des secteurs diversifiés tels que : industriel, manufacturier, services professionnels et techniques, hautes technologies et T.I., agroalimentaire, foresterie, etc.

« J'ai le privilège d'être témoin, chaque jour, d'une mobilisation hors du commun, où toutes les parties visent un objectif commun. Nous partageons l'actionnariat avec les travailleurs qui ont à cœur l'avenir de leur entreprise et la région dans laquelle cette organisation évolue depuis sa création il y a plus de 20 ans. »

Jean Fleury, président-directeur général de la compagnie Fempro I inc.

Fiche

Coopérative de travail

Une coopérative de travail est une entreprise qui appartient à ses membres travailleurs, y compris les gestionnaires, et qui est dirigée démocratiquement par ceux-ci. Le principal objectif d'une coopérative de travail est de fournir de l'emploi à ses membres par la création d'une entreprise rentable.

Les membres regroupent leurs compétences, leurs expériences et leurs ressources financières pour réaliser des objectifs communs.

Chaque membre paie une cotisation ou achète des actions de membres et a un vote, peu importe le montant qu'il ou elle investit dans la coopérative. L'actif de la coopérative est propriété collective, et l'excédent (les bénéfices) est versé aux travailleurs et travailleuses selon les politiques établies par la coopérative ainsi qu'aux réserves collectives de la coopérative (bénéfices non répartis) pour le développement futur de la coopérative.

Un propriétaire qui a investit beaucoup de temps auprès de ses gestionnaires et de ses employé.es, s'il était familiarisé à la formule des coopératives de travail, il découvrirait que c'est une option valable pour la transition vers une relève responsable.

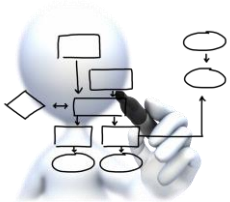
En tant que travailleurs, gardez des relations ouvertes et de confiance avec votre patron, cela pourrait aider au transfert de l'entreprise privée à la coopérative.

Extrait et adaptation de : *Planification de la relève au moyen de l'option de la coopérative de travail*
Peter Hough, Fédération canadienne des coopératives de travail

Comment réussir la succession d'une entreprise

Ce n'est pas une simple transaction d'affaires !

La qualité de la relation humaine, entre les parties impliquées, est au cœur de la réussite de la succession d'une entreprise.



La planification de la trajectoire à entreprendre, du processus de succession est capitale !

Quels sont les ingrédients de la réussite ?

- Collaboration, climat de confiance et respect mutuel entre le repreneur collectif et le/la propriétaire qui s'apprête à vendre son entreprise ;
- Engagement du ou de la propriétaire afin de transférer ses connaissances et expertises ;
- Entente gagnante/gagnante sur le prix et le transfert des savoirs et des compétences ;
- Mise en place d'une équipe, d'un comité provisoire, qui coordonnera toutes les activités avant, pendant et potentiellement après l'acquisition de l'entreprise ;
- Élaboration de divers plans de reprise, de financement, d'affaires et d'acquisition des savoirs.

Notes

De quelles ressources aurez-vous besoin ?

Il est important pour les repreneurs de consulter des personnes ressources qui ont de l'expérience d'achat d'entreprise et de développement entrepreneurial. Ces personnes peuvent détenir des informations stratégiques et pratiques importantes dans le cadre d'un processus d'achat et de transformation en entreprise collective.

Des professionnels pourraient faciliter votre tâche pour tous les aspects de la cessation de la propriété de votre entreprise que cela soit en fiscalité, en finance, en comptabilité, etc.

Conseil de la coopération de l'Ontario

- Offrir de la formation et de l'information
- Négocier une entente d'accompagnement professionnel pour toutes les étapes de la transmission
- Accompagner et offrir de l'aide technique pour réaliser le plan de la relève, le plan d'affaires, etc.
- Appuyer le/la cédant.e et le/la repreneur.e dans le processus de transmission de l'entreprise
- Aider à sélectionner les professionnels tout en leur offrant de l'information et de l'appui s'ils méconnaissent les entreprises collectives

Comptable agréé

- Faire l'évaluation réaliste, le diagnostic de votre entreprise
- Évaluer le potentiel de la croissance avec des perspectives d'avenir
- Déterminer la valeur marchande de votre entreprise
- Fournir des conseils pour améliorer les performances de votre entreprise et maximiser sa valeur
- Discuter des scénarios de succession et les impacts fiscaux

Notaire ou avocat.e

- Travailler avec le comptable et le fiscaliste
- Aider à la mise en oeuvre juridique de la stratégie d'acquisition
- Donner des conseils pour surmonterles imprévus
- Rédiger de nombreux documents tout au long du processus (engagement de confidialité, concention de souscription, convention des actionnaires, etc.)
- Protéger les droits du/ de la cédent.e et du / de la repreneur.e
- Aider si nécssaire à mettre de l'ordre dans les dossieurs de votre entreprise

Institutions financières

- Aider à concevoir le montage financier
- Offrir des produits financiers
- Informer sur des produits financiers sur le marché
- Proposer une structure financière
- Mettre en contact avec des sociétés de capital de risque

Fiche additionnelle

Mentor

Être en affaires, c'est devenir le chef, la personne qui prend les décisions et qui assume pleinement la destinée de son entreprise. La participation d'une tierce personne neutre peut s'avérer être un support inestimable pour faciliter la croissance de l'entreprise et l'accomplissement des entrepreneurs.

Le mentorat est reconnu actuellement comme l'une des mesures les plus efficaces pour assurer le suivi et l'encadrement des entrepreneurs et des dirigeants dans toutes les sphères de l'économie. Par le biais du mentorat d'affaires, les entrepreneurs seront assurés de se doter plus rapidement de compétences de bons gestionnaires et du même coup d'assurer la survie, voire la croissance de leur entreprise. Le mentor est différent des autres personnes ressources en appui aux entrepreneurs. Le mentorat est une action bénévole qui agit de façon globale sur le savoir-être des personnes accompagnées. En aucun temps le mentorat ne doit être une obligation, une relation de pouvoir, un cours particulier, un processus rigide.

- ***Le conseiller oriente, donne un avis, un conseil.***
- ***Le coach développe une compétence spécifique, il vise l'accroissement de la performance.***
- ***Le consultant recommande.***
- ***Le mentor suscite la réflexion, accompagne et motive, il doit toujours viser l'autonomie de ses mentorés.***

Profil du mentoré - *une personne qui désire cheminer, apprendre et développer son potentiel* - *un individu qui accepte de faire un bilan personnel et professionnel, de se fixer des objectifs précis de développement* - *quelqu'un qui est prêt à modifier ses attitudes, à essayer de nouveaux comportements* - *un entrepreneur qui cherche des avenues, des pistes pour faire mieux ou autrement* - *une personne qui veut valider ses choix et ses décisions* - *un leader qui veut explorer des manières différentes de penser et d'entreprendre*	*Le mentor est reconnu pour* - *sa disponibilité et son accessibilité* - *son expertise, son expérience et ses acquis* - *sa capacité à transférer ses connaissances* - *ses valeurs personnelles* - *ses réussites passées* - *son désir et son ouverture à s'exposer au vécu des entrepreneurs* *Le rôle du mentor* - *écoute, questionne* - *aide à recadrer les problèmes vécus* - *encourage et motive* - *collabore à identifier les solutions possibles* - *partage son sens critique* - *donne une rétroaction sur la performance et les attitudes* - *respecte la confidentialité des échanges* *La relation avec les acquéreurs, le mentor contribue à* - *développer une plus grande confiance en soi* - *préciser les buts et les objectifs* - *améliorer la recherche de solutions* - *développer les aptitudes à saisir les occasions* - *faciliter la communication de la vision et des valeurs* - *accroître le leadership*

Les mentors d'affaires sont des hommes et des femmes d'affaires à la retraite ou en fin de carrière, cadres de grandes entreprises, gestionnaires de coopératives. Les mentors sont actifs et disponibles.

Fondation de l'entrepreneurship

Des rôles complémentaires

Le Conseil de la coopération de l'Ontario peut vous accompagner dans l'identification des ressources professionnelles et dans l'encadrement de celles-ci.

Conseiller.ère, consultant.e

- Oriente, donne un avis et conseille
- Appuie et recommande
- Détient des connaissances et des expériences particulières pour atteindre un objectif spécifique ou résoudre un problème
- Connaissances, expériences et compétences à mettre à contribution

Coach

- Aide à développer une compétence spécifique
- Vise l'accroissement de la performance
- Aide à définir et réaliser des objectiffs
- Peut contribuer : réseautage, appui à réaliser des objectifs, appui à l'entreprise, références, aiguillage, etc.

Mentor

- Suscite la réflexion, accompagne et motive
- Vise l'autonomie des mentoré.es
- Approche holistique, globale, relation de qualité personnelle
- Offre de l'appui variée, des conseils, une perspective à long terme, de l'expérience pertinence, des conseils judicieux, des compétences en lien avec votre projet d'affaires

Comment le CCO et ses collaborateurs peuvent-ils vous aider ?

- Conscientiser l'entrepreneur.e à l'importance d'un plan de relève ;
- Identifier des acheteurs potentiels (en cas de vente de la société) ou recherche de partenaires ;
- Être neutre et impartial dans le cadre d'un transfert d'entreprise car le CCO peut travailler aussi bien avec les cédant.es qu'avec les repreneurs collectifs ;
- Choisir et s'adjoindre les bons intervenant.es experts pour vous seconder dans votre démarche ;
    - Ressources humaines (encore plus important dans le transfert familial)
    - Fiscalistes
    - Coaches
- Évaluer le projet (s'assurer rapidement de la faisabilité du projet) ;
- Aider à l'évaluation de l'entreprise et des actifs de l'entreprise ;
- Aider à la planification financière et successorale de l'entrepreneur ;
- Aider à la mise en place de l'entreprise collective ;
- Aider à fixer un échéancier réaliste ;
- Aider à la mise en place de conventions légales :
    - Lettre d'intention
    - Engagement de confidentialité
    - Contrat de vente
    - Convention d'emploi
    - Convention d'actionnaire
- Aider à la vérification diligente de l'entreprise avec les repreneurs collectifs :
    - Évaluation et rôle des nouveaux propriétaires/gestionnaires
    - S'assurer de retenir les clients à la suite du départ des fondateurs
    - Conserver l'équipe en place (options aux employés clés) et maintenir la motivation des employés
    - Structure financière lourde avec peu de marge de manœuvre en cas de difficulté pour les deux premières années suivant la transaction ainsi :
        - Maintien des marges bénéficiaires
        - Structurer l'entreprise avec un conseil d'administration
        - Marché qui peut être en consolidation dans le futur
    - Bonne vérification des contrats de l'entreprise
    - États financiers vérifiés récents avant la transaction
    - Bonne vérification de la marge brute
- Soutenir les efforts de négociation du financement (conventionnel et équité) :
    - Doit maximiser le financement conventionnel à taux moins élevé
    - Doit travailler en parallèle et en grande collaboration entre l'institution financière et le capital de risque pour présenter la meilleure offre possible
    - Proposition du financement conventionnel et équité/quasi-équité de façon à maximiser les chances de continuité du projet
- Faciliter diverses étapes menant à la clôture de la transaction ;
- Appuyer le conseil d'administration et les gestionnaires et encadrer la relève ;
- Appuyer dans la continuité des opérations en permettant aux nouveaux gestionnaires de réaliser une croissance.

Les étapes de développement de votre entreprise collective : trajectoire pour réussir la succession d'une entreprise en entreprise collective

(Inspiré des processus de développement de coopératives par ORION et le CCO et de développement d'entreprises sociales par le CCRC – La Roue du développement)

Avant la transmission de l'entreprise à l'entreprise collective	**1. Créer le comité provisoire de votre entreprise collective, évaluer votre niveau de préparation et identifier l'opportunité d'affaires**	Qu'il s'agisse d'une création, d'une reprise ou d'une transmission d'entreprise par une entreprise collective, sur le plan légal, le processus de création de l'entreprise collective est le même. En premier lieu, il vous faudra rassembler les personnes intéressées afin de désigner un Comité provisoire responsable du développement de la nouvelle entreprise collective jusqu'à l'assemblée de fondation qui élira le premier conseil d'administration. Au sein du comité provisoire, vous devriez avoir des gens motivés qui connaissent à la fois le secteur d'activité et/ou le marché de la future entreprise collective. Afin d'évaluer votre niveau de préparation, tous les membres du comité devraient s'auto évaluer afin de bien connaître vos capacités entrepreneuriales, confirmer vos expériences à gérer les différentes facettes de l'entreprise. Êtes-vous prêts à y consacrer de longues heures ? Serez-vous appuyés par les membres de vos familles et de votre communauté ? Est-ce que vous connaissez réellement vos forces, vos compétences, vos limites ? Êtes-vous financièrement assez solides pour investir surtout si votre institution financière vous demande des garanties ? Êtes-vous capables de vous entourer de gens qui vous complètent ? Est-ce que vous investissez votre énergie sur le court ou le long terme ? Qu'est-ce qui vous motive ? Avez-vous tous et toutes les mêmes ambitions d'affaires ? Avez-vous bien défini l'apport de chacun et chacune au sein de l'entreprise ? Gérer une entreprise collective demande du temps et de l'implication.

Entrepreneuriat collectif – les valeurs qui engendrent l'innovation

Les entrepreneur.es sont habituellement considérés comme des personnes énergiques faisant partie du domaine des entreprises privées. Bien que les entrepreneur.es individuels soient d'une importance cruciale au succès ou à l'échec des petites et moyennes entreprises du secteur privé, les valeurs et qualités entrepreneuriales ne sont pas limitées au domaine privé. Pour vous qui envisagez l'achat d'une entreprise pour la transformer en entreprise collective, de prendre en considération l'étendue et les forces de vos valeurs entrepreneuriales est un exercice d'une grande valeur. Même si les buts sociaux sont à la base de l'entrepreneuriat collectif, un grand nombre des valeurs entrepreneuriales qui ont fait surface suite à la recherche internationale sur ce sujet ne peuvent être ignorées par les personnes qui entreprennent le défi du développement d'entreprise sociale.

Caractéristiques entrepreneuriales

Une des organisations les plus reconnues mondialement dans le domaine de la formation des entrepreneur.es, le *Hawaii Entrepreneur Training and Development Institute* (l'institut de formation et de développement des entrepreneur.es d'Hawaii) (HETADI) a défini les 25 caractéristiques entrepreneuriales les plus importantes pour réussir en affaires. Le CCRC a un peu adapté la liste, mais son essence demeure la même.

À cette étape, il est important d'évaluer nos compétences. Voici un exemple d'outils performants pour entreprendre cette évaluation individuelle et collective et découvrir notre niveau de préparation.

1. Le vouloir et l'énergie : Les entrepreneur.es peuvent travailler pendant de longues heures pour des périodes de temps prolongées. Les dirigeant.es et les employé.es des organisations entrepreneuriales ne vivent pas selon l'horloge ; ils travaillent plutôt jusqu'à ce que la tâche soit terminée. Ils semblent ne jamais se fatiguer et démontrent de l'énergie et de l'enthousiasme pour leur travail.

2. Confiance en soi : Les personnes et organisations entrepreneuriales croient en elles-mêmes et dans ce qu'elles font. Elles croient dans leur capacité d'atteindre les buts qu'elles se fixent. Elles croient être les maîtres de leur destin.

3. Implication à long terme : Les entrepreneur.es sont des bâtisseurs et bâtisseuses qui croient que les résultats à long terme sont ce qui importe. Les entrepreneur.es ont tendance à réinvestir. Une entreprise mène souvent à une autre entreprise. Ils n'investissent pas dans le simple but de faire un gain économique rapide.

4. L'argent n'est pas un but en soi : Contrairement à l'image populaire de l'homme d'affaires avide, les entrepreneur.es ne voient pas l'argent, les profits et la valeur nette comme un but, mais comme un moyen de mesurer leur progrès. L'argent leur donne la capacité de démarrer et de faire croître des entreprises.

5. Résolution de problème continue : Les entrepreneur.es prospères s'efforcent de surmonter les situations difficiles et de résoudre les problèmes. Ils ne se submergent pas dans les difficultés. Ils sont des experts en résolution de problèmes. Ils demeurent toutefois réalistes par rapport à ce qu'ils peuvent ou non accomplir.

6. La capacité et l'engagement à établir des buts : Les entrepreneur.es ont la capacité et s'engagent à déterminer des buts spécifiques pour eux et/ou leur organisation. Ils ont tendance à établir des buts élevés avec certains défis tout en les gardant réalistes. Ils sont axés sur l'action et veulent accomplir des résultats concrets. Ils ont tendance à ne pas aimer perdre du temps ou être en retard.

7. Prise de risques modérés : Les entrepreneur.es sont-ils des joueurs ? Une méprise courante de la prise de risque est qu'elle est comme le jeu. Un joueur peut-il contrôler le dé ? Non ! Les entrepreneur.es prennent des risques mais ils ne sont pas négligents. Ils calculent leurs chances. Puisqu'ils sont des bâtisseurs à long terme, ils préfèrent les risques modérés avec des défis qui donnent la possibilité d'atteindre des bénéfices modérés. En bref, ils ne sont pas des chercheurs impulsifs de fortunes rapides.

8. L'attitude envers l'échec : Les entrepreneur.es attribuent l'échec aux personnes qui n'apprennent pas de leurs erreurs. Ils considèrent l'échec comme une opportunité d'apprentissage leur permettant de mieux comprendre une situation et d'éviter des problèmes semblables à l'avenir. Ils savent comment accepter les difficultés dans le monde des affaires. Ils n'ont pas peur d'échouer. Ils sont plus intéressés par le succès. Ayant dit ceci, les organisations charitables et sans but lucratif qui entreprennent la mise sur pied d'entreprises sociales doivent s'assurer d'éviter que l'entreprise sociale et les risques d'échecs ne mettent en danger leurs fonctions de base, peu importe ce qu'elles peuvent être.

9. La recherche et l'utilisation de la rétroaction : Les entrepreneur.es sont préoccupés par leur performance. Ils veulent savoir s'ils réussissent bien. Ils cherchent constamment de l'information et des indices sur leur travail. Ils apprennent de leurs erreurs, ils accueillent bien la critique constructive et les conseils et essaient constamment d'utiliser la rétroaction pour améliorer leur performance. Les entrepreneur.es ont souvent une préférence pour les jeux ou sports compétitifs.

10. La prise d'initiative et la recherche de responsabilité personnelle : Les entrepreneur.es ne sont pas des critiques à distance qui ont tendance à placer la responsabilité sur les autres. Ils sont autosuffisants et se motivent eux-mêmes. Ils cherchent activement des situations pour lesquelles ils peuvent prendre la responsabilité du succès ou de l'échec d'une activité. Ils aiment prendre charge d'une situation, lorsque nécessaire. Ils veulent accomplir la tâche.

11. La volonté d'utiliser d'autres ressources : Les entrepreneur.es n'ont pas peur de l'expression « je ne sais pas ». Ils savent comment et quand chercher de l'aide ou des conseils. Même s'ils sont très autosuffisants, ils sont aussi réalistes face à leurs propres manquements. Cette attitude est rattachée au fait que la plupart des entrepreneur.es ne sont pas des spécialistes ou des experts, mais des généralistes. Ils savent qu'ils peuvent apprendre l'essentiel et embaucher des experts si nécessaire.

12. Être en compétition contre leurs propres normes : Les entrepreneur.es prospères sont en compétition avec eux-mêmes. Ils sont en compétition contre leurs normes internes. Ils courent contre la nature, et non contre les autres. Ils sont surtout intéressés par l'amélioration de leur performance. Ils sont compétitifs, par contre ils ne cherchent pas toujours à battre les autres.

13. Maîtres de leur destin : Les entrepreneur.es prospères ne croient pas que le succès ou l'échec dépend du sort ou de la chance. Ils croient qu'ils contrôlent leurs affaires et leur vie.

14. Tolérance de l'ambiguïté et de l'incertitude : Si vous avez besoin d'un haut niveau de sécurité où que vous aimez la routine, vous devriez probablement rester loin du monde des affaires. Peut-être seriez-vous meilleur comme gestionnaire. Contrairement aux gestionnaires professionnels, les entrepreneur.es peuvent gérer des niveaux modestes à élevés d'incertitude. Les entrepreneur.es ne donnent pas à la sécurité d'emploi et à la permanence la même priorité qu'un gestionnaire leur donne.

15. Indépendance et individualité : Les entrepreneur.es veulent être leur propre patron — faire ce qu'ils décident de leur façon et à leur vitesse. Ils adorent leur liberté et le droit d'être différents et uniques.

16. Optimisme : Pensez-vous que le verre est à moitié vide ou à moitié plein ? Voyez-vous le beigne ou le trou ? Les entrepreneur.es sont optimistes. Par contre, leur optimisme n'est pas fondé sur un espoir non justifié ou une illusion. Celui-ci relève plutôt de leur confiance en soi.

17. Innovation et créativité : La recherche de nouvelles façons de faire ou de différentes façons de résoudre des problèmes symbolise l'entrepreneuriat. Pendant que les gérant.es préfèrent la compétence et l'efficience, les entrepreneur.es donnent la priorité aux sentiers créatifs et innovateurs ou aux opportunités.

18. S'entend bien avec les autres : Les entrepreneur.es s'intéressent aux personnes. Ils comprennent que la gestion des personnes est la clé du succès. Ils capitalisent sur les talents des autres et savent comment les motiver. Le travail d'équipe est une expression essentielle dans leur vocabulaire.

19. Flexible : Les entrepreneur.es peuvent s'adapter à différentes situations. Ils peuvent ajuster leur façon de faire pour faire face aux changements de circonstances. Ils sont flexibles et ont tendance à être opportunistes.

20. Un grand besoin d'accomplissement : Le besoin d'accomplissement est fondamental pour les entrepreneur.es. Ils ont un engagement face à l'excellence et au processus pour l'atteindre. Ils sont plus motivés par le besoin d'accomplissement que par le besoin de relations ou par le besoin de pouvoir.

21. Axés sur le profit : Les entrepreneur.es croient et acceptent les profits. Ils croient que les profits sont une mesure clé du succès en d'affaires. Par contre, il est important de se rappeler que pour les entrepreneur.es, le profit est considéré comme un moyen pour atteindre un but. Le but est la création d'entreprises. Les entrepreneur.es peuvent prendre un peu de ce profit, mais il existe une tendance commune à réinvestir. Les entrepreneur.es sociaux relient l'utilisation des profits au réinvestissement pour obtenir des résultats tant sociaux qu'économiques.

22. Persistance, persévérance, détermination : La persévérance est un trait très commun parmi les entrepreneur.es. Ils ne se cognent toutefois pas incessamment la tête contre des murs de brique. Ils savent quand laisser tomber une activité ou décision malavisée ou improductive.

23. Intégrité : Ils savent qu'on ne peut être escroc et réussir à long terme. L'honnêteté est toujours la meilleure politique. Une réputation de malhonnêteté et de manque de fiabilité est fatale. Il est clé de bâtir une réputation d'intégrité. Si des erreurs sont faites, elles doivent être traitées ouvertement.

24. Prévoyance et perspicacité : Les entrepreneur.es ont tendance à être visionnaires. Ils peuvent voir ce qui s'en vient. Tout en comptant sur les faits, ils utilisent aussi beaucoup leur intuition.

25. Aimer les défis : Si vous aimez les défis et avez tendance à voir les problèmes comme des opportunités, vous avez les caractéristiques d'un entrepreneur.e.

Avant la transmission de l'entreprise à l'entreprise collective	**2. Signer une lettre d'engagement conjointe avec le ou la propriétaire de l'entreprise**	Une telle lettre d'engagement est comme une déclaration d'intention lors de l'achat d'une maison. Elle définit un échéancier et une clause d'exclusivité. ***Important : Cette lettre protège les deux parties en respect d'une confidentialité absolue sur toutes les informations recueillies durant le processus.*** Les deux parties se fixent d'un commun accord les principaux paramètres de leur négociation : - les acteurs impliqués, par exemple le Conseil de la coopération de l'Ontario, une firme d'évaluation d'entreprise, un notaire, le conseiller financier du ou de la propriétaire, les personnes-ressources en développement d'entreprise collective ; - la revue des différentes composantes de l'entreprise qui font l'objet de la transmission ; - les étapes du processus de la reprise ou de la transmission ; - l'échéancier du processus ; - etc. S'il s'agit d'un processus de transmission aux travailleur.es de l'entreprise, qui implique la création d'une coopérative de travail ou d'une coopérative de travailleur.es actionnaires, cette lettre doit également prévoir : - les conditions de « libération » de leurs représentant.es membres du comité provisoire sur les heures de travail libérées ; - des locaux disponibles pour les réunions du comité, etc.

Avant la transmission de l'entreprise à l'entreprise collective	**3. Établir le Plan de reprise : analyser l'entreprise et définir la mission et les orientations stratégiques de la future entreprise collective**	La rigueur de la préparation et de la planification est capitale. Il est important de trouver des informations stratégiques et d'en faire l'analyse. De bons acheteurs connaîtront ou consulteront pour mieux connaître les principaux facteurs régulant le secteur de l'industrie dans lequel le propriétaire œuvre. Il est important de savoir si l'entreprise est dans le haut de la courbe de l'industrie ou si ce marché vit une forte vague de consolidation ou encore si ce marché est en déclin. Entre autres, on retrouvera dans ce plan, le diagnostic de l'entreprise (interne et externe), la mission, les orientations stratégiques de la future entreprise collective en fonction des constats du diagnostic et de la volonté des membres mobilisés autour de ce projet. La vision de l'avenir de l'entreprise sera claire et aidera à maintenir le cap dans les négociations sur le prix de rachat et sur les modalités de ce rachat. Quelques questions à vous poser : Connaissez-vous les cinq principaux facteurs qui affectent le secteur de l'industrie dans lequel œuvre le vendeur-propriétaire ? Quels sont les enjeux sociaux, technologiques, économiques, environnementaux et politiques qui peuvent freiner la réussite de l'entreprise collective convoitée ? Quelles sont les motivations réelles du propriétaire vendeur ? Quelles sont vos motivations profondes d'acheter ? Aurez-vous une stratégie gagnante/gagnante lorsque vous négocierez votre proposition finale ? Connaissez-vous les partenaires financiers associés à ce type d'entreprise ? Avez-vous défini un plan de gestion, de croissance ou de redressement pour cette entreprise ? Avez-vous bien préparé votre revue de façon détaillée ? Le propriétaire veut-il demeurer à bord après la vente de son entreprise, si oui, sous quelle forme et quelles sont ses intentions ? Note : Vous ne pourrez sans doute pas répondre seuls à ces questions. Il serait important de consulter un.e comptable, un.e avocat.e, le ou la représentant.e de votre institution financière et des partenaires en capital de risque. Toutes ces personnes peuvent aider à préparer une transaction afin de réussir la négociation de l'achat. Les contributions demandées par ces experts varient selon la taille de la transaction et votre expérience.

		IMPORTANT Il est nécessaire de convaincre le ou la propriétaire du sérieux de votre démarche, de votre proposition et de votre crédibilité comme preneur collectif. Il est évident que le propriétaire choisira son acheteur. Il n'y a pas de recette magique ! Vous devez en tant que preneur collectif : - être précis dans vos communications ; - démontrer votre dynamisme tout en demeurant intègres et honnêtes envers ce que les repreneurs connaissent et ne connaissent pas ; - démontrer un profond respect pour le passé de l'entreprise et du propriétaire vendeur. À investiguer : - les réalités de l'entreprise et du marché - les sources de revenus existantes et potentielles - les conditions du marché - les clients et partenaires de l'entreprise - l'évolution de la rentabilité - les menaces des compétiteurs - le bien-être et les compétences de l'équipe - la croissance de l'entreprise **Questions à poser au propriétaire vendeur :** Comment votre entreprise a-t-elle démarré ? Quels ont été les moments heureux et ceux plus difficiles dans l'évolution de l'entreprise ? Quels sont les facteurs qui affectent le plus le marché ? Les compétiteurs réagissent comment à vos produits et services ? Parlez-nous de votre clientèle ? Quelle a été l'évolution des ventes au cours des 5 dernières années ? Comment voyez-vous le futur de cette entreprise sur le plan de la croissance ? Pouvez-vous nous décrire les forces principales de cette entreprise ?

Pendant le processus de succession	**4. Suivre une formation en entrepreneuriat collectif et sur les étapes de développement d'une entreprise collective**	Il est important que tous les membres de l'équipe soient bien formés en entrepreneuriat collectif et comprennent bien les pratiques de bonne gestion et de bonne gouvernance. La compréhension des rôles, des responsabilités, des obligations et des devoirs est importante par tous les membres du comité provisoire. On parle d'acquisition de savoir, de savoir-faire et aussi de savoir-être tout en tenant compte des attitudes à développer envers l'entreprise. Avant, vous étiez consommateurs, consommatrices, employé.es, fournisseurs. Maintenant, il vous faut changer vos habitudes pour vous comporter selon vos nouveaux rôles au sein de l'entreprise. En tant que membres, collectivement propriétaires de l'entreprise collective, vous aurez de nouveaux pouvoirs, obligations, responsabilités et devoir liés à ce nouveau statut. Note : La formation de la Roue du développement sera pertinente à cette étape. Une formation approfondie sur la structure de l'entreprise collective sélectionnée sera un complément intéressant.

Pendant le processus de succession	**5. Élaborer l'étude de faisabilité intégrant un plan de financement préliminaire du rachat de l'entreprise**	À cette étape, vous devez réaliser une étude de faisabilité intégrant un plan de financement préliminaire. Cela vous permettra de confirmer si cette opportunité d'affaires semble réaliste et faisable. **L'estimation de la valeur de rachat d'une entreprise est au cœur du processus de transmission.** Un propriétaire aura tendance à surestimer cette valeur et vous, en tant que repreneur collectif, vous aurez peut-être tendance à la sous-estimer ou encore, à être trop optimistes du potentiel et de l'amélioration rapide de sa rentabilité. **Gardez les pieds sur terre car l'excès d'enthousiasme peut vous jouer des tours. Des points de vue professionnels externes peuvent vous aider à recadrer votre enthousiasme.** Il peut aussi être difficile pour vous, en tant que preneur collectif, d'investir beaucoup de capital et de recourir le plus possible à l'endettement pour financer la transaction. Même s'il y a une institution disposée à offrir du financement subordonné, au-delà du financement par dette garantie, votre entreprise collective pourrait se retrouver dans une situation de fragilité extrême. Une succession se fait rarement sans le moindre effet ou conséquence. Parfois, pendant le processus, les liens établis avec le propriétaire sont rompus. Il arrive aussi que le preneur collectif découvre des problèmes qui n'avaient pas été identifiés. Rebâtir ces liens de confiance et résoudre ces difficultés demandent beaucoup de temps, d'efforts et parfois de l'argent supplémentaire. Attention : vous pouvez commettre des erreurs même si vous respectez toutes les étapes du processus. Si la transaction est trop serrée financièrement, que cela demande quelques mois de plus ou de l'expertise additionnelle, pourrez-vous tenir le coup et surmonter cette difficulté ? ***Cette étape est sans doute la plus difficile et votre détermination sera gage de votre réussite !*** En confiant un mandat d'évaluation objective à une personne ressource neutre, vous pourriez sans doute relever ce défi. Le CCO peut aussi vous aider directement ou indirectement à ce moment-ci. Selon la taille de l'entreprise, il serait souhaitable de consulter aussi un.e comptable agréé avec le titre EEE (expert.e en évaluation d'entreprise).

Pendant le processus de succession	**6. S'entendre avec le ou la propriétaire pour déterminer la valeur de l'entreprise (cette évaluation est souvent réalisée par une expertise neutre)**	En tant que preneur collectif, si vous ne pouvez acheter l'entreprise avec vos propres ressources, vous ferez sans doute appel à des partenaires financiers. Certaines institutions financières, fondations, programmes gouvernementaux et autres, offrent du financement et/ou de l'investissement pour les entreprises collectives. Le propriétaire cédant fait déjà affaire avec une ou plusieurs institutions financières qui le connaissent bien. Ces institutions ont tout intérêt à ce que l'entreprise continue à se développer et à faire affaire avec elles. Elles pourraient être intéressées à devenir vos premiers partenaires financiers pour votre entreprise collective. N'hésitez pas à les contacter. Si vous écartez une institution financière qui a déjà financé l'entreprise, elle pourrait profiter de sa relation de confiance avec le propriétaire pour le convaincre de vendre à une autre personne ou une entreprise. Par ailleurs, ce contact peut vous permettre d'en apprendre plus sur les résultats financiers de l'entreprise convoitée au courant des dernières années. **Comment calculer le prix de rachat ?** La contribution de vos membres : Avez-vous discuté du montant que vos membres peuvent contribuer ? Si les membres peuvent acheter des parts de qualification (précisé dans le statut de membres) et que vous pouvez aussi estimer leur contribution globale (même si les gens font des versements pendant quelque temps), vous pourrez préciser vos besoins de financement externe nécessaire, dont le montant d'argent à mobiliser pour acheter l'entreprise. Avec cette information en main, vous serez en mesure d'entamer les négociations sur le prix de rachat de l'entreprise et sur les modalités de ce rachat. Une fois ces négociations conclues, vous pouvez établir un plan de financement définitif qui s'intègrera au plan d'affaires de l'entreprise collective. Plan de financement préliminaire : - une première estimation de la valeur de l'entreprise (prix minimal / prix maximal) - capacité d'investissement des membres sous forme de parts de qualification - évaluation de l'investissement externe potentiel (prêts, garanties de prêts, etc.)

Pendant le processus de succession	**7. Négocier une entente gagnante/ gagnante avec le ou la propriétaire pour le rachat de son entreprise**	Vous vous êtes entendus sur le prix de rachat de l'entreprise et maintenant vous devez vous entendre sur les modalités de paiement : 1. effectuer le rachat complet dès la transmission 2. effectuer un versement partiel à la transmission (supérieur à la moitié du prix) et des versements complémentaires échelonnés sur une période prédéterminée. **La 2e façon est la plus fréquente.** Il peut y avoir des variantes par exemple, le solde des versements peut-être majoré en fonction des résultats de l'entreprise durant les premières années qui suivent la transmission. Ce mode de rachat avec une « balance de vente » est souvent privilégié par qu'il fait l'affaire des trois parties : 1. Accompagner généralement d'un droit de regard sur la gestion de l'entreprise; cela permet au **propriétaire** de s'assurer que son entreprise continue à être bien gérée. 2. **Le preneur collectif**, qui achète l'entreprise, a plus de facilités pour mobiliser les ressources financières nécessaires. 3. Les **institutions financières** financent le rachat, quand la présence de l'ancien propriétaire offre une garantie supplémentaire de bonne gestion de l'entreprise et donc de protection de leurs prêts. **Lettre d'intention ou offre d'achat** Lorsqu'une entente est conclue sur le prix et les différentes conditions de vente (modalités de paiement, garanties, etc.), vous aurez alors à déposer au propriétaire une lettre d'intention ou une offre d'achat. Dans cette lettre d'intention ou offre d'achat, vous devrez sans doute ajouter une clause conditionnelle à la réalisation d'une deuxième évaluation de l'entreprise, celle-ci plus détaillée, une vérification diligente (domaines : comptable, fiscal, légal, organisationnel, environnemental, etc.). Avec ce rapport d'évaluation, vous pourrez revoir votre proposition (prix de vente, conditions, etc.) et reprendre des négociations avec le propriétaire afin d'obtenir une formule gagnante pour lui et pour vous. Vous serez en mesure de compléter les autres formalités devant vous conduire à signer les documents pour le rachat et ainsi devenir le preneur collectif de cette entreprise.

Pendant le processus de succession	**8. Élaborer le plan d'affaires de l'entreprise collective**	Il existe plusieurs modèles de plan d'affaires. Il est important que vous fassiez vous-mêmes au moins une bonne partie de votre plan d'affaires. Vous pouvez aussi solliciter un coup de pouce au besoin, mais le Comité provisoire doit en coordonner les travaux de manière à se l'approprier pleinement. **Un plan d'affaires** n'est pas juste un document destiné aux institutions financières auprès desquelles votre entreprise collective sollicitera un prêt ou une subvention, mais c'est votre outil de gestion, de développement et de contrôle qui permettra à votre conseil d'administration et vos gestionnaires d'assumer leur principale responsabilité, soit de veiller à ce que l'entreprise collective respecte son « plan de match » et satisfasse les intérêts des membres. Exemple de contenu d'un Plan d'affaires : - le résumé du projet - la présentation du comité provisoire - la description du projet d'entreprise collective - l'historique - la mission de l'entreprise collective - l'utilité sociale et économique de l'entreprise collective - les liens avec les priorités de l'organisation, de la communauté et du marché - l'emplacement - l'échéancier - le cheminement critique ou le calendrier de réalisation - la structure organisationnelle et forme juridique de l'entreprise - le(s) produit(s) ou service(s) - la production - le processus de production - la stratégie de tarification, la liste des prix de vente - le secteur d'activité : artisanat, alimentation, soins de la peau, formation, recyclage, etc. - le marché cible, la clientèle et le potentiel - la concurrence - le plan de marketing - étude de marché - la stratégie de mise en marché, de promotion et de publicité - la stratégie de vente et de distribution - les ressources humaines - les ressources matérielles - les matières premières et les fournisseurs (i.e. : si nous produisons des savons au karité, qui fournit le beurre, etc.) - l'évaluation environnementale - le dossier financier - le budget – 3 ans - le calcul du seuil de rentabilité - le calendrier de remboursement des emprunts – s'il y a eu un prêt de micro-crédit ou autre - les hypothèses de base pour le budget, pro forma - le plan de gestion des risques - conclusion

Pendant le processus de succession	**9. Établir un Plan d'acquisition des savoirs du ou de la propriétaire**	**Plan d'acquisition des savoirs et savoir-faire du cédant** Un tel plan est essentiel et constitue une condition de réussite de l'entreprise collective. Ce plan établit les QUOI, QUAND, COMMENT et AVEC QUI le processus de transfert des savoirs du propriétaire se fera. Dans un premier temps, il peut cartographier les savoirs et le savoir-faire qu'il est seul à détenir. **5 grands champs de savoirs** 1. caractéristiques du **réseau** et la nature des relations du cédant **avec son réseau de fournisseurs** (types de contrats, modes de négociation, modes de gestion des comptes à payer, etc.) 2. caractéristiques du réseau et la nature des relations du cédant **avec son réseau de clients**, s'il s'agit d'une entreprise de vente ou de services (commerce, grand public, etc.) 3. caractéristiques du réseau et la nature des relations du cédant **avec son réseau de partenaires d'affaires** (comptable, banquier, avocat, notaire, association d'affaires, chambre de commerce, etc.) 4. les **caractéristiques humaines** de l'entreprise, la philosophie de gestion du cédant, la nature de ses relations avec son personnel 5. les **caractéristiques particulières du processus de production et de livraison de produits et services** de l'entreprise, les trucs du métier du cédant Les modes de transfert de ces savoirs : - **le mentorat** – l'ancien dirigeant agit comme mentor, il est un modèle, un sage, et transfère son expertise. C'est un service bénévole - **implication** temporaire de l'ancien propriétaire au niveau du conseil d'administration à titre de conseiller expert ou d'administrateur externe - **le coaching ou l'accompagnement** par l'ancien propriétaire en tant que formateur-accompagnant, individuellement, la ou les personnes afin de transférer son savoir-faire. C'est souvent un service rémunéré

Pendant le processus de succession	**10. Préparer la création de l'entreprise collective**	**Le processus de création de l'entreprise collective est encadré par soit la *Loi des organismes sans but lucratif* ou la *Loi sur les sociétés coopératives*.** **Constitution légale, règlement administratif, administration, politiques, procédures…** En plus de rédiger le plan d'affaires, les membres du comité provisoire choisiront le mode de gouvernance, incorporeront l'entreprise collective, élaboreront un projet de règlements administratif, quelques politiques essentielles et des procédures complémentaires pour assurer la saine gestion et le bon fonctionnement de leur projet d'affaires. Reflétant le contenu de la Loi appropriée, le règlement administratif sera le texte clé qui vous permettra de bien gérer l'entreprise collective. Il sera voté par les membres lors de l'Assemblée de fondation. Les politiques et les procédures sont des outils qui favorisent une saine gestion de l'entreprise collective. Notons qu'il est important de développer votre réseau d'affaires et stratégique afin de continuer à positionner cette entreprise collective dans sa communauté et sur le marché.
CHANGEMENT DE PROPRIÉTAIRE – TRANSFERT DE L'ENTREPRISE OFFICIALISÉ		
Après la succession	**11. Mettre en œuvre un programme d'acquisition des connaissances et expertises en gestion et gouvernance d'une entreprise collective**	Très peu de personnes détiennent toutes les compétences entrepreneuriales nécessaires pour gérer seules une entreprise. En démarrant une entreprise collective, déjà, plusieurs personnes détiennent une variété de connaissances et compétences, et selon le besoin, de la formation peut faciliter l'acquisition des caractéristiques manquantes. La formation ne devrait pas être offerte seulement lors de la création de votre entreprise collective. Avec un programme de formation continue offert aux membres du CA, aux cadres, aux membres, tel que prescrit par les principes de la coopération, le renforcement des compétences permettra de développer non seulement la gestion des opérations, mais aussi la croissance de votre entreprise collective.

		Thèmes de formation - Distinction coopérative - Entrepreneuriat social - Gouvernance : Rôles et responsabilités des administrateurs - Entreprise collective - Fonctionnement d'une assemblée générale - Participation des membres à la vie démocratique - Lecture et analyse des états financiers - Étapes de développement - Plan de financement et d'investissement - Innovation et mesures d'impact - Etc. Le CCO peut offrir la plupart de ces formations.
Après la succession	**12. Veiller à la bonne transmission des savoirs de l'ancien.ne propriétaire**	C'est la responsabilité du conseil d'administration de votre entreprise collective de s'assurer que le Plan d'acquisition des savoirs et compétences de l'ancien propriétaire soit respecté et d'y apporter des correctifs, si nécessaire.

Complément d'information sur le financement

De l'avis de plusieurs propriétaires comme des repreneurs privés ou collectifs, le financement du transfert de propriété constitue bien souvent le principal obstacle à surmonter. Le repreneur collectif doit trouver un partenaire financier au tout début de sa démarche, avant même d'enclencher un processus de négociation. Un tel partenariat doit être clair et sans équivoque. La vision, les objectifs et la stratégie du repreneur collectif et du partenaire financier doivent être compatibles.

7 sources de financement
Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, 2007

Afin de financer la transmission de votre entreprise, le repreneur collectif et le cédant peuvent s'entendre sur un montage financier qui regroupera diverses sources de financement. Un choix réfléchi, pour assurer le succès de la transmission, tiendra compte, à la fois des produits disponibles, des caractéristiques de l'entreprise et de ses projets futurs.

Explorez tous les produits disponibles. Renseignez-vous sur leurs caractéristiques et les risques.

Faites-vous-les expliquer en détail.

1. Les **fonds personnels** du repreneur collectif, c'est-à-dire, les cotisations et les épargnes de ses membres, la mobilisation de capital local : tout le capital dont il dispose. Le repreneur collectif peut aussi emprunter sur hypothèque, par exemple, pour l'achat des premières actions ou encore pourrait émettre des parts si c'est une coopérative et des obligations communautaires si c'est une entreprise sociale.
2. Les **fonds que vous le/la vendeur.se** êtes prêt.e à laisser dans l'entreprise et qui vous seront remboursés progressivement en fonction de certaines ententes comme les notes de crédit, les conventions de rachat de parts ou d'obligations sur plusieurs années, un solde de prix de vente.
3. Un **prêt garanti** par un programme gouvernemental.
4. Un **prêt sur actifs**, pour lequel les actifs de l'entreprise collective sont donnés en garantie.
5. Un **financement subordonné** à une autre dette qu'une institution financière accorde à des conditions plus souples que celles consenties pour un emprunt traditionnel.
6. Une **débenture**, soit un prêt non garanti qui comporte aussi des conditions souples, par exemple un moratoire sur le remboursement du capital pour un certain nombre d'années, une clause de conversion, etc.
7. Les **fonds d'investisseurs**, typiquement d'une société de capital de risque, qui devient actionnaire, sans prise de contrôle et dont la participation peut être rachetée après un certain nombre d'années, quand la situation financière de l'entreprise le permet.

En élaborant une structure de financement équilibrée, autant vous, le preneur collectif, que le propriétaire vendeur améliorerez les chances de succès de cette transmission, tout en évitant d'infliger une dette trop élevée qui pourrait nuire à la capacité de continuer d'investir dans la croissance de l'entreprise collective.

Modes de rachat quand le repreneur est collectif

- Complet à la transmission
    - Partiel avec versements complémentaires (« *earn out* »)
- Bonifications éventuelles en fonction des bénéfices futurs
    - Partiel avec « *crédit-vendeur* »
- Solde de vente payé ultérieurement
    - Partiel avec une coopérative de travailleurs actionnaires
- Avec plan (ou non) de rachat progressif des parts (actions) du propriétaire

Apport de fonds propres :
Parts de qualifications des membres financées par prêts aux membres et remboursées par affectation des surplus et prélèvements salariaux

Prêts bancaires à la coopérative

Crédit-vendeur ou partiel avec CTA

ORION, coopérative de recherche et de conseil

Notes

Conditions gagnantes/critères de base pour réaliser le montage financier

- Management solide (intérêt/capacité) ;
- Rentabilité de l'entreprise (historique) ;
- Continuité des flux de trésorerie après les changements ;
- Faible endettement ;
- Mise de fonds des employés (dans la majorité des cas, minimum de 5 % du prix de vente) ;
- Possibilité pour les entrepreneurs sortants de faciliter la transition sur une période de 6 à 12 mois ;
- Solde de vente.

ORION, coopérative de recherche et de conseil

Comment les caisses populaires peuvent vous aider

En Ontario, on retrouve deux grands réseaux de caisses populaires soit : L'Alliance des caisses populaires de l'Ontario et la Fédération des caisses populaires de l'Ontario (Desjardins). Ces deux grands réseaux financiers coopératifs sont membres du Conseil de la coopération de l'Ontario.

Les caisses populaires sont des institutions financières coopératives solides qui ont à cœur le développement des communautés dans lesquelles elles sont ancrées. Elles ont souvent une compréhension très avancée de la structure des entreprises collectives. Elles peuvent en outre vous appuyer dans l'évaluation des actifs de votre entreprise et du prix de vente.

Les caisses populaires peuvent vous proposer du financement conventionnel et équité/quasi-équité de façon à maximiser les chances de continuité du projet.

Quelle est la caisse populaire de votre quartier, village, municipalité ?

_____

Quel est le nom de la personne qui gère votre dossier ?

_____

Téléphone : _____

Types de financement

Principaux types de financement par catégorie Adapté du document - *La relève entrepreneuriale – en route vers un transfert d'entreprise gagnant* (Gouv. Québec)		
TYPES DE FINANCEMENT	**CATÉGORIES**	**DESCRIPTION**
Financement traditionnel	Marge de crédit	Financement flexible et à court terme. La marge de crédit est habituellement garantie par les comptes à recevoir (75 % des comptes à recevoir de 30 à 60 jours) et des stocks (le pourcentage peut varier selon le domaine d'activités). Elle sert à supporter les opérations courantes lorsque l'entreprise dénote un manque de liquidités.
	Prêt à terme	Hypothèque mobilière Hypothèque immobilière Billet à terme
	Prêt par une institution financière garanti par le Gouvernement du Canada	La garantie de prêt est utilisée principalement pour l'achat de nouveaux équipements ou de bâtiments pour un montant maximum de 500 000 $.
Financement privé	Parts de membres	Les membres peuvent investir dans leur entreprise en achetant des parts ou en émettant des prêts.
	Prêts des membres	
	Obligations communautaires	L'obligation communautaire est un prêt portant intérêt, accessible aux investisseurs non accrédités et que ne peut être émis que par un organisme à but non lucratif.
Financement spécialisé	Prêt mezzanine	Le financement mezzanine aussi appelé financement subordonné ou quasi-capital est un instrument financier qui combine les caractéristiques d'un prêt et celles d'un financement par actions. Il se situe entre la créance prioritaire et l'avoir net dans la structure financière d'une entreprise.
	Quasi-équité Et équité	Le financement en quasi-équité est un type de financement hybride se situant entre le capital de rique et le financement traditionnel offert par les institutions financières. Le financement en quasi-équité prend essentiellement la forme de prêts (prêt participatif, prêt subordonné et prêt à redevance) mais comporte certaines caractéristiques se rapprochant du capital de risque, tel qu'un moratoire de remboursement de capital ou une prime de risque.
	Débenture	Titre émis pour obtenir des capitaux et garantie par la réputation de crédit de la société émettrice. Une débenture ne peut pas être garantie par des biens.
	Crédit communautaire	Le crédit communautaire consiste en l'attribution de prêts aux entrepreneurs exclus du système bancaire conventionnel.

	Étapes		Pistes de financement							
			Fondation franco-ontarienne	MaRS Investment Accelerator Fund	Finance sociale CCO	MEDTE	FONDATION INSPIRIT	Fondation Trillium de l'Ontario	Fondation McConnell Innoweave	Maytree
AVANT LA SUCCESSION	Appui au démarrage Évaluation du niveau de préparation Élaboration d'un plan de reprise	Créer le comité provisoire de votre entreprise collective, évaluer votre niveau de préparation et identifier l'opportunité d'affaires	X		X	X	X	X	X	X
		Signer une lettre d'intention avec le ou la propriétaire de l'entreprise – le ou la cédant.e								
		Établir le Plan de reprise : analyser l'entreprise et définir la mission et les orientations stratégiques de l'entreprise collective								
PENDANT	Formation Étude de faisabilité Plan d'affaires Élaboration d'une entente entre les parties Plan d'acquisition des savoirs Démarrage de l'entreprise collective	Suivre une formation en entrepreneuriat collectif et sur les étapes de développement d'une entreprise collective	X		X	X	X	X	X	X
		Élaborer l'étude de faisabilité intégrant un Plan de financement préliminaire du rachat de l'entreprise								
		S'entendre avec le ou la propriétaire pour déterminer la valeur de l'entreprise								
		Négocier une entente gagnante/gagnante avec le ou la propriétaire pour le rachat de son entreprise								
		Élaborer le Plan d'affaires de l'entreprise collective								
		Établir un Plan d'acquisition des savoirs du ou de la propriétaire								
		Préparer la création de l'entreprise collective								
APRÈS LA SUCCESSION	Mise en œuvre du plan d'acquisition des savoirs Saine gestion et développement	Mettre en oeuvre un programme d'acquisition des connaissances et expertises en gestion et gouvernance d'une entreprise collective	X	X	X	X	X	X	X	X
		Veiller à la bonne transmission des savoirs de l'ancien.ne propriétaire								

	Étapes		Pistes de financement							
			Metcalf Foundation	Trico Charitable Foundation	Capital One	Ottawa Community Loan Fund	Fondation Canadienne des Jeunes	Canadian Alternative Investment	Catapult	L'Alliance
AVANT LA SUCCESSION	Appui au démarrage Évaluation du niveau de préparation Élaboration d'un plan de reprise	Créer le comité provisoire de votre entreprise collective, évaluer votre niveau de préparation et identifier l'opportunité d'affaires	X	X	X	X	X		X	
		Signer une lettre d'intention avec le ou la propriétaire de l'entreprise – le ou la cédant.e								
		Établir le Plan de reprise : analyser l'entreprise et définir la mission et les orientations stratégiques de l'entreprise collective								
PENDANT	Formation Étude de faisabilité Plan d'affaires Élaboration d'une entente entre les parties Plan d'acquisition des savoirs Démarrage de l'entreprise collective	Suivre une formation en entrepreneuriat collectif et sur les étapes de développement d'une entreprise collective	X	X	X	X	X		X	
		Élaborer l'étude de faisabilité intégrant un Plan de financement préliminaire du rachat de l'entreprise								
		S'entendre avec le ou la propriétaire pour déterminer la valeur de l'entreprise								
		Négocier une entente gagnante/gagnante avec le ou la propriétaire pour le rachat de son entreprise								
		Élaborer le Plan d'affaires de l'entreprise collective								
		Établir un Plan d'acquisition des savoirs du ou de la propriétaire								
		Préparer la création de l'entreprise collective								
APRÈS LA SUCCESSION	Mise en œuvre du plan d'acquisition des savoirs Saine gestion et développe-ment	Mettre en oeuvre un programme d'acquisition des connaissances et expertises en gestion et gouvernance d'une entreprise collective Veiller à la bonne transmission des savoirs de l'ancien.ne propriétaire	X	X	X	X	X	X	X	X

	Étapes		Pistes de financement							
			Desjardins	FedDev et FedNor	Access Com Capital Fund	Invesco Trimark	The Co-operators	BDC	Banque Nationale	CWCF
AVANT LA SUCCESSION	Appui au démarrage Évaluation du niveau de préparation Élaboration d'un plan de reprise	Créer le comité provisoire de votre entreprise collective, évaluer votre niveau de préparation et identifier l'opportunité d'affaires		X			X	X	X	X
		Signer une lettre d'intention avec le ou la propriétaire de l'entreprise – le ou la cédant.e								
		Établir le Plan de reprise : analyser l'entreprise et définir la mission et les orientations stratégiques de l'entreprise collective								
PENDANT	Formation Étude de faisabilité Plan d'affaires Élaboration d'une entente entre les parties Plan d'acquisition des savoirs Démarrage de l'entreprise collective	Suivre une formation en entrepreneuriat collectif et sur les étapes de développement d'une entreprise collective		X		X	X	X	X	X
		Élaborer l'étude de faisabilité intégrant un Plan de financement préliminaire du rachat de l'entreprise								
		S'entendre avec le ou la propriétaire pour déterminer la valeur de l'entreprise								
		Négocier une entente gagnante/gagnante avec le ou la propriétaire pour le rachat de son entreprise								
		Élaborer le Plan d'affaires de l'entreprise collective								
		Établir un Plan d'acquisition des savoirs du ou de la propriétaire								
		Préparer la création de l'entreprise collective								
APRÈS LA SUCCESSION	Mise en œuvre du plan d'acquisition des savoirs Saine gestion et développe-ment	Mettre en oeuvre un programme d'acquisition des connaissances et expertises en gestion et gouvernance d'une entreprise collective	X	X	X	X	X	X	X	
		Veiller à la bonne transmission des savoirs de l'ancien.ne propriétaire								

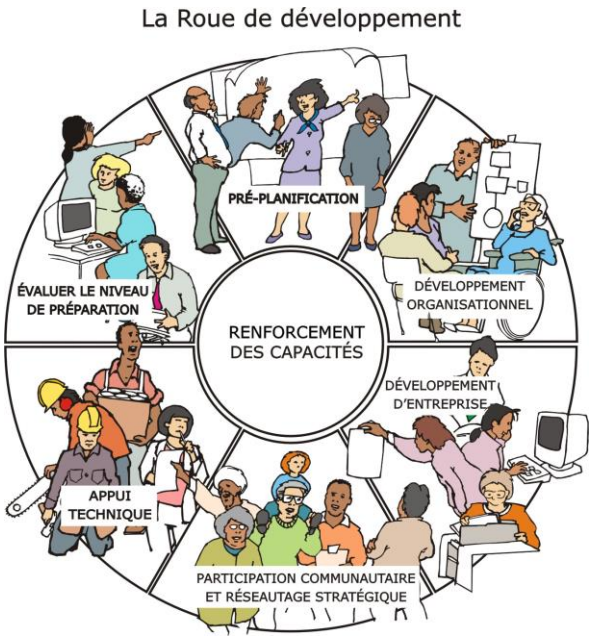
	Étapes		Pistes de financement							
			Fonds de progrès communautaire	Alterna Savings	Industrie Canada	SADC	Social Capital Partners			
AVANT LA SUCCESSION	Appui au démarrage Évaluation du niveau de préparation Élaboration d'un plan de reprise	Créer le comité provisoire de votre entreprise collective, évaluer votre niveau de préparation et identifier l'opportunité d'affaires	X		X	X	X			
		Signer une lettre d'intention avec le ou la propriétaire de l'entreprise – le ou la cédant.e								
		Établir le Plan de reprise : analyser l'entreprise et définir la mission et les orientations stratégiques de l'entreprise collective								
PENDANT	Formation Étude de faisabilité Plan d'affaires Élaboration d'une entente entre les parties Plan d'acquisition des savoirs Démarrage de l'entreprise collective	Suivre une formation en entrepreneuriat collectif et sur les étapes de développement d'une entreprise collective			X	X	X			
		Élaborer l'étude de faisabilité intégrant un Plan de financement préliminaire du rachat de l'entreprise								
		S'entendre avec le ou la propriétaire pour déterminer la valeur de l'entreprise								
		Négocier une entente gagnante/gagnante avec le ou la propriétaire pour le rachat de son entreprise								
		Élaborer le Plan d'affaires de l'entreprise collective								
		Établir un Plan d'acquisition des savoirs du ou de la propriétaire								
		Préparer la création de l'entreprise collective								
APRÈS LA SUCCESSION	Mise en œuvre du plan d'acquisition des savoirs Saine gestion et développe-ment	Mettre en oeuvre un programme d'acquisition des connaissances et expertises en gestion et gouvernance d'une entreprise collective		X	X	X	X			
		Veiller à la bonne transmission des savoirs de l'ancien.ne propriétaire								

Vous pouvez ajouter les sources de financement que vous connaissez tout en précisant ce qu'elles financent. En plus, le CCO et le CCRC ont produit un répertoire de sources de financement et d'investissement pouvant vous bénéficier. N'hésitez pas à consulter le site Internet du CCO pour plus d'informations.

	Étapes		Pistes de financement							
AVANT LA SUCCESSION	Appui au démarrage Évaluation du niveau de préparation Élaboration d'un plan de reprise	Créer le comité provisoire de votre entreprise collective, évaluer votre niveau de préparation et identifier l'opportunité d'affaires								
		Signer une lettre d'intention avec le ou la propriétaire de l'entreprise – le ou la cédant.e								
		Établir le Plan de reprise : analyser l'entreprise et définir la mission et les orientations stratégiques de l' entreprise collective								
PENDANT	Formation Étude de faisabilité Plan d'affaires Élaboration d'une entente entre les parties Plan d'acquisition des savoirs Démarrage de l'entreprise collective	Suivre une formation en entrepreneuriat collectif et sur les étapes de développement d'une entreprise collective								
		Élaborer l'étude de faisabilité intégrant un Plan de financement préliminaire du rachat de l'entreprise								
		S'entendre avec le ou la propriétaire pour déterminer la valeur de l'entreprise								
		Négocier une entente gagnante/gagnante avec le ou la propriétaire pour le rachat de son entreprise								
		Élaborer le Plan d'affaires de l'entreprise collective								
		Établir un Plan d'acquisition des savoirs du ou de la propriétaire								
		Préparer la création de l'entreprise collective								
APRÈS LA SUCCESSION	Mise en œuvre du plan d'acquisition des savoirs Saine gestion et développe-ment	Mettre en oeuvre un programme d'acquisition des connaissances et expertises en gestion et gouvernance d'une entreprise collective								
		Veiller à la bonne transmission des savoirs de l'ancien.ne propriétaire								

Complément d'information sur la Roue du développement et les caractéristiques entrepreneuriales

Source : Centre canadien pour le renouveau communautaire – *Créer de la richesse communautaire*



Simplement, la Roue du développement est un outil qui peut être utilisé par une variété d'intérêts communautaires et régionaux : un groupe de personnes confrontées à des besoins non répondus ou à des opportunités non exploitées, une organisation sans but lucratif cherchant des façons innovatrices de servir sa communauté, un repreneur collectif désireux d'acquérir une entreprise privée, un groupe de producteurs qui se regroupent pour ajouter de la valeur à leurs produits via une entreprise coopérative, etc. Quelles que soient les spécificités du groupe ou de l'organisation, il y a des questions qui ont besoin d'être posées, des questions qui, lorsque répondues, aident à situer votre groupe : où en êtes-vous dans le processus d'exploration, de planification ou de mise en œuvre d'une entreprise collective ? Quelles sont actuellement vos forces et vos faiblesses ? À quoi devez-vous penser ? Quelle planification, décisions et actions avez-vous besoin d'entreprendre pour que vos efforts cadrent avec une vision stratégique ?

La Roue du développement débute avec une ***phase de pré planification*** qui comporte deux parties. Premièrement, il y a une liste de vérification faite de questions qui vous aideront à évaluer votre niveau de préparation pour vous engager dans les tâches associées en développement d'entreprises sociales. Deuxièmement, il y a un certain nombre de tâches et de décisions de pré planification qui requièrent de l'attention.

Une fois ce travail préliminaire fait, le processus peut être compris comme comprenant trois phases.

1. **Créer la base** fait référence à la variété de tâches et de décisions qui doivent être entreprises pour préparer un groupe ou une organisation à entreprendre le développement d'une entreprise sociale.
2. **Choisir l'opportunité d'affaires** cible l'attention sur les étapes, les tâches et la planification nécessaires pour prendre des décisions par rapport à quelle entreprise donner la priorité.
3. **Développer l'entreprise** permet d'amener l'initiative choisie vers le financement et d'outiller votre organisation ou groupe pour mieux gérer cette étape cruciale.

Chacune de ces phases est séparée en quatre composantes majeures :

- Développement organisationnel
- Développement d'entreprise
- Participation communautaire et réseautage stratégique
- Appui technique

Il y a des tâches de recherche, de planification et de prise de décision reliées à chacune de ces composantes dans chacune de ces trois phases. Ensemble, elles composent un outil pour préparer votre groupe ou organisation à prendre systématiquement de bonnes décisions. Ce qui suit est une introduction de base pour chaque phase et ses diverses parties.

Processus complet de la Roue du développement.
Si votre comité provisoire désire participer à l'atelier complet de la Roue du développement, il faut prévoir entre 1 ou 2 journées de formation. Voici le tableau qui présente l'ensemble du processus.

	Phase 1 **Débuter**	**Phase 2** **Créer la base**	**Phase 3** **Cibler les opportunités**	**Phase 4** **Planifier l'entreprise et Mobiliser les ressources**
DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	a) Évaluez votre niveau de préparation pour entreprendre le développement d'entreprise sociale : attitude, aptitude et capacité de base b) Créer un groupe de travail pour l'entreprise sociale	a) Formation de base des intervenant.es clés sur le développement d'entreprise sociale b) Création du premier plan de travail (qui, comment, quand) c) Plan de développement organisationnel pour préparer l'entreprise sociale d) Création de politiques, mission, buts, rôles d'organisation communautaire, critères de sélection d'entreprise	a) Mise en œuvre du plan de développement organisationnel b) Planification organisationnelle pour tenir compte de l'entreprise sociale c) Formation d'intervenant.es : structures de gestion d'entreprise, études de faisabilité d) Identification des besoins de gestion d'entreprise	a) Formation d'intervenant.es sur le financement et les plans d'affaires b) Création de la structure légale pour l'entreprise c) Sélection de la gestion d'entreprise d) Création du système de contrôle de l'entreprise (si nécessaire)
DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE	a) Recherche préliminaire -Recueillir le plus d'information possible sur la communauté/secteurs que vous souhaitez impliquer - tendances économiques et sociales pertinentes - données démographiques pertinentes - révision des stratégies existantes de développement économique et social	a) Identification d'opportunités d'entreprises sociales b) « Premier tri » : choix basé sur les critères de sélection c) Analyse de préfaisabilité sur les choix d'entreprise d) « Deuxième tri » : choix basé sur l'analyse de préfaisabilité	a) Études de faisabilité b) Choix d'entreprise.s prioritaire basé sur l'étude détaillée de faisabilité c) Obtention d'appui technique (bénévole ou payé) pertinent aux entreprises étudiées	a) Planification d'affaires b) Financement c) Préparation pour le démarrage de l'entreprise d) Opération et contrôle de l'entreprise
PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE ET RÉSEAUTAGE STRATÉGIQUE	a) Consultation sur les questions de base entourant les politiques avec vos intervenant.es b) Évaluer vos réseaux et partenariats actuels et ceux que vous pourriez efficacement cibler	a) Implication de la communauté pour l'identification d'opportunités d'entreprises b) Réseautage initial avec les agences externes et le secteur privé c) Planifier la stratégie de communication	a) Réunions communautaires et développement de l'appui pour l'entreprise choisie b) Formation d'un comité consultatif entrepreneurial (si nécessaire)	a) Mobilisation des réseaux internes et externes en appui à l'entreprise prioritaire
APPUI TECHNIQUE: Identifier et mobiliser des compétences et connaissances externes pour appuyer le processus de DES.				

Conclusion

Pour la transmission, via la succession ou la reprise d'une entreprise, il y a tant à faire et l'urgence est réelle.

Le Conseil de la coopération de l'Ontario a réalisé ce projet de grande importance afin qu'il y ait finalement des d'outils, des approches en développement et de l'appui adapté pour accompagner efficacement le nombre sans cesse croissant d'acquéreurs et de propriétaires d'entreprise qui ont, ou qui vont, décider de reprendre ou de céder une entreprise.

Pour les entreprises collectives, l'enjeu est de se démarquer par la réussite afin de promouvoir toujours plus d'histoires à succès. Les pratiques collectives exemplaires permettent que tous les intervenant.es impliqués dans les processus de succession des entreprises privées reconnaissent la valeur ajoutée, la pertinence et le potentiel des entreprises collectives et ainsi, les proposent aux repreneurs potentiels comme une piste porteuse de succès, autre que l'entreprise privée.

Pour s'assurer que l'entrepreneuriat collectif soit pris en compte, le CCO continue d'investir dans :

- la mobilisation et l'éducation d'une variété de partenaires ;
- la création de ressources, outils d'information et activités de sensibilisation en entrepreneuriat collectif ;
- le renforcement des capacités des jeunes potentiellement intéressés à l'entrepreneuriat collectif ;
- le partage d'information judicieuse et l'offre de formations pertinentes, aux cédant.es et aux repreneurs collectifs ;
- des conseils pour réaliser la succession de plusieurs entreprises ;
- la mise en réseau de leaders ayant réussi la succession d'entreprises privées en entreprises collectives ;
- la réalisation de processus réussi de succession d'entreprises privées en entreprises collectives tant en milieu rural qu'urbain.

En toute solidarité, entreprenons pour créer des emplois de qualité, maintenir des entreprises importantes dans nos communautés et créer de la richesse pour revitaliser nos quartiers, nos villages et nos villes.

Lexique

Actionnariat
L'actionnariat désigne à la fois l'ensemble des actionnaires d'une entreprise et les catégories d'actions (ordinaires, privilégiées, votantes, de contrôle).

Acquéreur
L'acquéreur est la personne ou le groupe de personnes qui acquiert ou achète un bien, dans ce cas-ci une entreprise.

Cédant
Le ou la cédant.e est celui ou celle qui cède l'entreprise privée.

Clauses de représentations et garanties
Clauses qui engagent le vendeur envers l'acheteur à l'égard de certains éléments sur lesquels ce dernier a fondé sa décision, par exemple la fidélité des états financiers présentés, la validité des licences et contrats transférés, la propriété des actifs, la divulgation de tous les passifs, entre autres les passifs environnementaux, etc. Ces clauses sont combinées à un engagement par le vendeur de dédommager l'acheteur en cas d'inexactitudes des faits décrits à ces clauses et ce, pour une période déterminée entre les parties.

Contrat de vente
Document légal qui fixe les conditions de l'entente entre le vendeur et l'acheteur. Il est le fruit d'une négociation parfois longue et ardue sur la valeur de l'entreprise, les stratégies d'acquisition, le financement, les modalités de prix de vente, les garanties données, les indemnisations afférentes aux clauses de représentations et garanties, de même que sur des ententes concernant les employés, les baux, la dette, les poursuites en cours et la non-concurrence.

Convention de souscription
Engagement pris par un investisseur d'acheter des titres (le plus souvent des actions) qu'une société a l'intention d'émettre. Cette convention inclut également des clauses de représentations et garanties.

Convention entre actionnaires
Entente signée entre certains ou tous les actionnaires d'une compagnie et qui précise les conditions de leur partenariat, dont entre autres, les signatures bancaires, le retrait des affaires des actionnaires, la prise de décision dans la compagnie et l'exercice du droit de vote des actionnaires, la répartition des actions, la dilution de l'actionnariat, l'incidence en cas de décès ou d'invalidité, le droit de premier refus, le droit d'entraînement, le droit d'entraînement renversé, la résolution de conflit ainsi que l'engagement de non-concurrence, de non-sollicitation et de confidentialité.

Coopérative
La coopérative est une entité économique fondée sur le principe de la coopération. Elle a pour objectif de servir au mieux les intérêts économiques de ses membres. Elle se distingue de l'organisation à but non lucratif ainsi que de l'entreprise privée. Elle s'inscrit dans l'économie sociale.

Droit de premier refus : Le mécanisme de droit de premier refus signifie un droit prioritaire accordé aux autres actionnaires d'acheter les actions de la compagnie lorsqu'un tiers offre de les acheter.

Droit d'entraînement : Il s'agit d'un droit octroyé en faveur de l'actionnaire-majoritaire qui consiste à obliger l'actionnaire-minoritaire à vendre ses actions à un tiers si l'offre d'achat de ce tiers vise un certain pourcentage des actions de la compagnie.

Droit d'entraînement renversé : Il s'agit d'un droit octroyé en faveur de l'actionnaire-minoritaire qui consiste à obliger un tiers d'acheter les actions de l'actionnaire-minoritaire lorsque l'offre d'achat de ce tiers vise un certain pourcentage des actions de la compagnie.

Capitaux propres (souvent appelés équité)
Les capitaux propres correspondent à la valeur des actions détenues par les propriétaires.

Débenture
C'est une dette non garantie sur mesure aux conditions de remboursement plus souples qu'un emprunt traditionnel.

Engagement de confidentialité
L'engagement de confidentialité prévoit l'interdiction de divulguer l'information confidentielle (résultats financiers, contrats importants, liste de clients) remise à l'acheteur dans le cadre de la vérification diligente et des négociations.

Entreprise sociale
Une organisation sans but lucratif, qui vend des produits et des services sur le marché et dont les surplus sont réinvestis dans la mission sociale de l'entreprise.

Entreprise privée
Une entité économique de production de biens ou de services destinés à la vente. Cette entité peut appartenir à une ou plusieurs personnes.

Fiducie
Un patrimoine créé, entre autres, pour permettre à un dirigeant (prédécesseur) de confier la plus-value future de ses actions à des administrateurs (fiduciaires) au profit de bénéficiaires qu'il désigne. Le fiduciaire doit agir selon les conditions et volontés exprimées dans le document constitutif de la fiducie.
Dans une fiducie familiale, souvent dite discrétionnaire, le dirigeant actuel peut geler (voir gel successoral ci-dessous) la valeur de ses actions et diriger la plus-value éventuelle vers la fiducie. Il nomme habituellement lui-même ses enfants, son ou sa conjoint.e et même ses petits-enfants à titre de bénéficiaires.
Les fiduciaires décideront en temps et lieu de la distribution du revenu généré par les actifs et des actifs mêmes, selon les volontés du dirigeant.

Gain en capital ou plus-value
Le gain en capital correspond à l'augmentation de la valeur monétaire d'une immobilisation telle qu'une action, une obligation, un terrain, une antiquité ou un autre actif, et qui permet de réaliser un profit à sa revente. La déduction pour gains en capital sera disponible pour certains types de gains en capital, tels la vente d'actions admissibles de petites entreprises ou de biens agricoles.

Gel successoral
Au moment d'une vente ou d'une transmission d'entreprise, les actions d'un dirigeant sont évaluées, et cette valeur est déterminée et fixée à un moment précis. Il s'ensuit, à ce moment, une nouvelle définition de ses actions et une redistribution du capital-actions entre les nouveaux propriétaires de l'entreprise.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour effectuer un gel et chacune des méthodes a ses particularités. La méthode dite « classique » consiste à transférer les actions du dirigeant à une société de gestion qui devient propriétaire de l'entreprise. La société de gestion émet de nouvelles actions non participantes au nom du dirigeant en échange de ses anciennes actions. La valeur de ces nouvelles actions non participantes sera équivalente à celle déterminée pour ses anciennes actions au moment du gel. Habituellement, les nouvelles actions non participantes sont des actions de contrôle. La société de gestion émettra aussi de nouvelles actions participantes au nom des bénéficiaires désignés du gel. Ces nouvelles actions participantes sont celles qui profiteront de l'augmentation de valeur de l'entreprise dans l'avenir.

En fixant la valeur de ses actions au moment du gel, l'actionnaire fixe, par le fait même, le montant du gain en capital qu'il réalisera sur ses nouvelles actions non participantes. L'impôt sur ce gain en capital sera payable lors de la disposition de ses actions.

Lettre d'intérêt ou lettre d'intention
Une lettre par laquelle une partie exprime son intérêt à poser un acte vis-à-vis de l'autre partie. Il peut s'agir de l'intérêt d'un acheteur potentiel à acheter une entreprise ou de l'intérêt d'un financier à offrir un certain type de financement. Les dispositions de la lettre d'intérêt ne sont habituellement pas des engagements des parties mais elles permettent d'établir les bases sur lesquelles les parties entament les négociations en vue des accords finaux.

Lettre d'offre
Lettre par laquelle les parties s'engagent à procéder à une transaction si certaines conditions sont rencontrées. La lettre d'offre prévoit habituellement le prix, les modalités de paiement dont l'échéancier de paiement et d'autres conditions comme, par exemple, l'obtention du financement, l'exécution d'une vérification diligente, la durée de cet accord et le rôle que jouera le propriétaire actuel dans la transition (ex : conseiller spécial pendant un certain temps, membre du conseil d'administration, etc.).

***Leverage Buy-Out* (LBO)**
Prise de contrôle d'une entreprise réalisée grâce à des emprunts que l'acheteur obtient en se servant de la capacité d'emprunt de l'entreprise qu'il acquiert. Le plus souvent, les actifs de cette dernière sont utilisés pour garantir les emprunts contractés par l'acheteur. Ces emprunts sont généralement remboursés sur les liquidités de l'entreprise acquise (source : *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*, L. Ménard et collaborateurs, ICCA, 2ème édition, Canada, 2004).

Management Buy-Out
L'achat d'une société par ses cadres.

Montage financier
Ensemble des produits financiers, assortis de modalités propres, qui assure le financement de la transaction.

Repreneur collectif
Le repreneur collectif est le groupe de personnes qui s’associent pour acquérir en tout ou en partie des actifs d’une entreprise.

Vérification diligente
Un acheteur ou un repreneur a le droit de faire vérifier divers éléments relatifs à l'entreprise par ses propres experts afin de vérifier si ce que le vendeur a dit est vrai, si les biens sont vraiment ceux qu'il croit acheter et s'il n'y a pas de défauts cachés ou de procédures en cours contre l'entreprise, par exemple. La vérification diligente couvre habituellement les aspects suivants : les opérations, la propriété intellectuelle, les biens, les ressources humaines, les aspects légaux, comptables, fiscaux et environnementaux.

Bibliographie

Documents

- *Guide de l'entrepreneur*, Transmission d'entreprise, BDC, l'entrepreneur d'abord, 2009 **www.bdc.ca**
- *Guide : Comment acheter une PME*, HEC Montréal et Desjardins
- *Guide de projet pour le comité provisoire d'une coopérative en voie de racheter une entreprise*, Relais Coop, André Jalbert, Alain Bridault, Dominique Ouellet ORION coopérative de recherche et de conseil, 2008
- Cas québécois de réanimation d'entreprises défaillantes en coopératives : CADIEX-CADIMAC, SCOPEM, UNIFORMES TRASSO, Cahier 86-14, AMESSE, F., GUÉRARD, JC, LALONDE, F., LEBOEUF, M.A., VINCENT, P. ET B. TREMBLAY, Montréal, École des Hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives, 1986, 32 p.
- *Fermetures d'usines et faillites : Réanimation en coopératives de travail*, COLLOQUE INTERNATIONAL « LES COOPÉRATIVES DE TRAVAILLEURS POUR LA CRÉATION ET LE MAINTIEN DE L'EMPLOI » (1984 : MONTRÉAL), Comptes rendus d'atelier 28 août 1984, Cahier 86-12, Montréal, École des Hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives, 1986, 110 p.
  Transformation d'entreprises saines en coopératives de travail : Expériences de la France et du Québec, COLLOQUE INTERNATIONAL « LES COOPÉRATIVES DE TRAVAILLEURS POUR LA CRÉATION ET LE MAINTIEN DE L'EMPLOI » (1984 : MONTRÉAL), Comptes rendus d'atelier 28 août 1984, Cahier 86-15, Montréal, École des Hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives, 1986, 54 p.
  Entrepreneurship collectif changements technologiques, relance et reconversion d'entreprises en coopératives de travail COLLOQUE INTERNATIONAL « LES COOPÉRATIVES DE TRAVAILLEURS POUR LA CRÉATION ET LE MAINTIEN DE L'EMPLOI » (1984 : MONTRÉAL), Comptes rendus des exposés et des échanges lors des soirées publiques : 28, 29, 30 août 1984
- FCEI, Recherche, Relève dans l'entreprise : Analyse documentaire, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2004, 9 p
- *Perception des dirigeants de PME familiales envers la relève et la succession,* GASSE, Yvon, THÉBERGE, Ghislain et Julien NAUD, Document de travail 87-39, Québec, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, 1987, 43 p.
- *Vers une intervention concertée en transfert d'entreprise agricole familiales,* GAUVREAU, Lucie et Jocelyne JOURDAIN, s.l., Programme d'initiatives en gestion agricole, La Fédération des groupes conseils agricoles du Québec et les Centres régionaux et multiservices pour l'établissement en agriculture du Québec (CRÉA/CMÉA), 2003, pagination multiple.
- *Succession et survie des entreprises familiales au Québec : étude exploratoire de 34 cas de succession,* HUGRON, Pierre, Cahier de recherche no 93-02, Montréal, HEC Montréal, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, 1993,22 p.
- *L'entreprise familiale : Modèle de réussite du processus successoral*, Halifax et Montréal HUGRON, Pierre, L'Institut de recherches politiques, Presses HEC, 1991, 155 p.
- *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises* HUGRON, Pierre et Colette DUMAS, Cahier de recherche no 93-07, Montréal, École des Hautes études commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, 1993, 16 p.
- *Planification de la relève au moyen de l'option de la coopérative de travail*, HOUGH, Peter, Fédération canadienne des coopératives de travail (FCCT), 2005, 49 p.
- *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative,* LAURENT, Georges et Jean GAUTIER, dans DESFORGES, Jean-Guy et Claude VIENNEY (sous la direction de), Montréal, Éditions du Jour et C.I.E.M., 1978, p. 143-159.
- *Conférence nationale sur le transfert d'entreprise*, Réseaux (Journal), Cahier spécial Vol. 3, no1, avril-mars 2006.
- *La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées*, RICHER, Francine, ST-CYR, Louise et Youssef LAMBARAA, Gestion, Volume 29, no 3, automne 2004, p. 95-102.
- *La transmission des PME-PMI : 10 années d'expérience de la Banque du Développement des PME*, SOFARIS, , [s.l.], Banque du développement des PME, 1998, 46 p.
- *Stratégie de transmission réussie des PME Québécoises*, ST-CYR, Louise et Francine RICHER, , Cahier de recherche 03-01, Montréal, Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, 2003, 106 p.
- *Préparer la relève : neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, ST-CYR, Louise et Francine RICHER, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, 2003, 219 p.
- *Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre – Situation au Québec et regard sur le monde*, TONDREAU, Jacques, PARENT, Diane et Jean-Philippe PERRIER, Québec, Agri-Gestion, Université Laval, 2002, 168 p.

Sites Internet

- http://durevealareleve.com/
- Portail sur la relève d'entreprise http://www.releve.ca/
- Plan de relève et de transfert d'entreprise http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/plan-de-releve-et-transfert-d-entreprise/
- Coopérative de travailleurs actionnaires http://www.fcdrq.coop/fileadmin/fcdrq/federation/CTA_2_-_Avantages_pour_les_propri%C3%A9taires_et_l_entreprise_w.pdf
- Acquizition.biz : www.acquizition.biz
- www.canadabusiness.ca
- http://www.isaontario.com/content/do-you-have-business-succession-plan
- http://www.smallbusinesssuccess.ca/ebooks/cf_ventures/pdfs/eBook-Succession-Planning.pdf
- Cédants repreneurs d'affaires : www.cra.asso.fr
- Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Paris – Île de France : www.passerlerelais.ccip.fr
- Commission européenne, Direction générale Entreprises et Industrie (site français) :
- http://ec.europa.eu/dgs/enterprise/index_fr.htm
- Commission européenne, Direction générale Entreprises et Industrie (site anglais où sont les documents de la Commission) :
- http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm
- Confédération générale des SCOP : www.scop.coop
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (anciennement CCQ) : www.coopquebec.coop
- Fédération canadienne des coopératives de travail – Canadian Worker Co-op Federation : www.canadianworker.coop
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante : www.fcei.ca
- Fédération des enseignes du Commerce Associé : www.les-enseignes-du-commerce-associe.org
- Groupe d'études en sciences de l'entreprise et des marchés : www.gesem.univ-montp1.fr
- Groupement des chefs d'entreprise du Québec : www.groupement.ca
- Groupement National de la Coopération : www.entreprises.coop
- Mouvement Desjardins : www.desjardins.com
- OSEO : www.oseo.fr
- OSEO, Portail sur la transmission d'entreprise : www.reprise-entreprise.oseo.fr
- Raymond Chabot Grant Thornton : www.rcgt.com
- Réseau des Écoles de Managers : www.reseau-edm.com
- Réseaux (Journal) : www.journal-reseaux.ca/archives_une.html
- Société Coopérative pour l'Équipement et la Rénovation du Commerce : www.socorec.fr
- Université de Montpellier 1, Programme de Master professionnel 2 – Transmission d'entreprise : www.dideris.com
- Université de Sherbrooke, Faculté d'administration, Programme Préparation de la Relève de l'Entrepreneur et de la
- Transmission d'Entreprise : www.prete.ca