



La reprise collective au Québec, le point de vue des cédants

Rapport de recherche partenariale



2025



ÉQUIPE DU CÉRSÉ

Olivier Corbin-Charland, chercheur

Tassadit Zerdani, chercheure

Maricarmen Merino, enseignante et chercheure

Isabeau Four, directrice du CÉRSÉ et chercheure

André Poirier, enseignant et chercheur

Mamadou Diagne, analyste

Anabel Orellana Flores, assistante de recherche

Marie-Ève Valiquette, assistante de recherche

REMERCIEMENTS AUX PARTENAIRES

Luc Malo, Agop Everkliaian et Jean Lecompte du Centre de transfert d'entreprises du Québec

Isabel Faubert et Pierre Charrette du Réseau COOP

Soda Diack, Dominic Deschênes et Claire L'Heureux de la Coopérative de développement régional du Québec

CITATION SUGGÉRÉE

Corbin-Charland, O., Four, I. Zerdani, T. Merino, M., Poirier, A., Diagne, M., Flores, A., et Valiquette., M-A. (2025). La reprise collective au Québec, le point de vue des cédants - Rapport de recherche partenariale. Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ).

Le Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ) est un centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) rattaché au Cégep de Rosemont.

L'usage de ce document est permis conditionnellement au respect des termes de la licence publique [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Pour obtenir une copie de la licence : creativecommons.org



Cette recherche a été financée par le programme d'aide à la recherche et au transfert (PART)
du ministère de l'Enseignement supérieur du gouvernement du Québec





Table des matières

Problématique, objectifs et méthodologie – Contexte du projet

Caractéristiques des cédants qui n'ont pas réalisé de reprise collective – Résultats du sondage

Besoins, défis et attentes des cédants qui n'ont pas réalisé de reprise collective – Résultats du sondage

Profil des entreprises et des cédantes qui ont réalisé des reprises collectives - Résultats de l'analyse des entretiens

Le parcours des cédantes qui ont réalisé une reprise collective - De l'émergence de l'idée jusqu'à la transition

Les avantages, les facteurs favorables, les difficultés (et leurs conséquences) de la reprise collective - Résultats tirés de l'analyse des entretiens et du sondage

Recommandations pour mieux soutenir la reprise collective et conclusion - Basés sur l'ensemble des résultats du projet de recherche

Problématique, objectifs et méthodologie

• • • • • • • • • • •

Contexte du projet

La problématique

L'augmentation du nombre de cédants

L'enjeu de l'augmentation du nombre de cédants au Québec

Parmi les 199 565 propriétaires-dirigeants recensés au Québec en 2016, près de 1/3 étaient âgés de plus de 55 ans. Sans stratégie de repreneuriat, environ 50 000 entreprises seraient menacées de fermeture au Québec (Lecorne et al., 2021). 27,0% des cédants sondés dans le cadre de l'indice entrepreneurial québécois 2022 comptent fermer leurs entreprises (Fondation M, 2022)

Une augmentation qui va se poursuivre

Depuis la publication de cette étude réalisée en collaboration avec le Centre de transfert d'entreprises du Québec (CTEQ), le Québec a poursuivi ses travaux sur le transfert d'entreprises. De ceux-ci est né l'Observatoire sur le transfert d'entreprises du Québec, une initiative conjointe de l'Institut de recherche sur les PME et du CTEQ. Dans l'étude réalisée par cet observatoire, on constate une augmentation importante des transferts entre 2015 et 2021. En effet, on note une augmentation de 32,1% des transferts d'entreprises en 2021 par rapport à 2015. Cette même étude montre que près de la moitié des transferts touche des entreprises de 1 à 4 employés. De plus, on y révèle que le repreneuriat d'entreprises dépasse maintenant la création d'entreprises dans toutes les régions du Québec, sauf celles de Montréal et de l'Outaouais. Toujours selon cette même étude, la croissance du nombre de transfert devrait se poursuivre. En effet, en 2021, l'observatoire a pu dénombrer 8 600 transferts d'entreprises, les projections indiquent qu'il devrait y avoir 9 500 transferts d'entreprises en 2024.

Le Québec en retard

Malgré cette importante croissance, le Québec a un taux de transfert d'entreprises inférieur à celui de l'Ontario. Les auteurs de l'étude de l'observatoire indiquent que deux facteurs pourraient expliquer les difficultés du transfert au Québec. La première serait liée à l'insuffisance ou l'inadéquation de l'offre de services (formation, d'accompagnement, etc.) et la deuxième, le fait que le taux de faillites est plus élevé au Québec que dans les autres provinces canadiennes.

On observe un accroissement continu du nombre de cédants selon les données les plus récentes de l'Observatoire du transfert d'entreprises du Québec (2024).



Les PME, au Québec, ont un taux de faillite plus élevé que dans presque toutes les autres provinces canadiennes avec les pertes d'emplois et de retombées économiques que ça occasionne.

La problématique – la reprise collective

Mise en contexte

La reprise collective (RC) – ses atouts

Les entreprises transférées à des entreprises d'économie sociale (EÉS) contribuent au maintien des emplois ainsi qu'au développement économique des régions (Four et al., 2020, Naszali, 2013; Barbot-Grizzo et al., 2013 ; Bertrel et al. 2013). La reprise collective est d'ailleurs une priorité du MÈI (ministère de l'Économie et de l'Innovation) dans son Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) 2020-2025. Malgré l'importance de la reprise collective, aucune étude du point de vue des cédants sur la reprise collective n'a été réalisée au Québec comme dans les autres pays où l'économie sociale se démarque (France, Espagne, Corée du Sud). Des études réalisées sur les repreneurs collectifs par le CÉRSÉ ont permis de relever les principaux atouts de la reprise collective. Elle permet la sauvegarde d'entreprises en difficulté et permet aussi aux entreprises d'économie sociale de se développer en achetant des entreprises dans des secteurs d'activités similaires ou connexes (Four et al. 2021). Autrement dit, pour des entreprises en difficulté, la reprise collective permet à ces dernières de poursuivre leurs activités et donc d'en maintenir les produits, services et emplois. Pour une entreprise d'économie sociale existante, le rachat de PME est un moyen intéressant d'accroître ses activités. Les repreneurs collectifs peuvent s'appuyer sur un écosystème d'acteurs de soutien qui offre de l'accompagnement et du financement. Les stratégies mobilisées par les repreneurs collectifs révèlent aussi comment la reprise collective peut prendre plusieurs formes. Les repreneurs collectifs peuvent reprendre totalement ou partiellement une entreprise, ils peuvent la racheter sur fonds propres ou au moyen de montages financiers complexes s'appuyant sur des prêts, des subventions et des fonds propres (Four et al., 2018, Four et al., 2021). Enfin, l'entreprise rachetée peut être fusionnée à l'entité juridique existante ou opérer sous son propre statut juridique (Four et al., 2021).



Définition de la reprise collective : « mode de transfert d'entreprise qui permet aux employés ou à des acteurs externes de reprendre collectivement, en totalité ou partiellement, une entreprise pour l'exploiter conformément aux règles d'action d'une entreprise d'économie sociale » (PAGES 2020-2025, p 11)

La problématique – la reprise collective

Dans la littérature scientifique

LA REPRISE COLLECTIVE AU QUÉBEC

CARACTÉRISTIQUES, FREINS, LEVIERS, RETOMBÉES ET MODÈLES
RAPPORT DE RECHERCHE

Réalisé par :
Isabeau Four
Olivier Corbin-Charland
Maricarmen Merino
France Lavoie
Mamadou Diagne

Janvier 2021



La reprise collective et ses défis tels qu'identifiés dans la littérature scientifique

Malgré ses nombreux atouts, la reprise collective n'est pas sans défis. La littérature scientifique sur le sujet était peu nombreuse avant les travaux du CÉRSÉ, elle portait principalement sur la reprise, par des travailleurs, d'entreprises en difficulté. Pour identifier les défis de la RC, il a donc été nécessaire de se rabattre sur littérature portant sur le repreneuriat classique. Au niveau du financement, on souligne la difficile estimation du prix de vente, la méconnaissance des sources de financement et les difficultés financières auxquelles peut faire face l'entreprise à transférer. On note aussi que les repreneurs collectifs peuvent avoir des difficultés à accéder aux sources de financement traditionnelles en raison des caractéristiques des entreprises d'économie sociale. Autrement dit, les banques traditionnelles sont parfois réticentes à financer les EÉS. La littérature identifie aussi, comme freins, le manque de motivation des repreneurs, la lenteur des processus décisionnels collectifs et la méconnaissance du fonctionnement des EÉS par les cédants et par les repreneurs. Toujours dans la littérature, on relève aussi une série d'obstacles liés à la gestion, soit : le manque de compétences managériales des repreneurs, l'asymétrie d'informations entre les repreneurs et le cédant, des divergences au niveau de pratiques de gestion, des différences culturelles, personnelles et intergénérationnelles, de la résistance au changement et des difficultés de gestion spécifiques au modèle de reprise collective.

La littérature scientifique relève donc de nombreux défis liés à la reprise d'entreprise, qu'elle soit une reprise classique ou une reprise collective. Ces défis ont des impacts sur toutes les phases du processus de reprise et s'ils ne sont pas pris en compte en temps opportuns, ils risquent de mener le transfert à un échec.

En résumé, les études sur la reprise collective sous forme d'EÉS étaient peu nombreuses avant les travaux du CÉRSÉ et d'IRECUS. Ces études portaient principalement sur des cas de reprise collective d'entreprises en difficulté par ses salariés en France.

La problématique – la reprise collective

Dans les travaux de recherche du CÉRSÉ

La reprise collective – ses défis dans les travaux du CÉRSÉ

Les travaux du CÉRSÉ ont permis de corroborer ces défis et de les étudier plus en détail. Ils ont aussi permis d'en identifier d'autres. La mobilisation des repreneurs, s'il s'agit d'une reprise par une entité juridique créée pour la reprise ou encore d'une reprise interne, est une étape difficile ; il faut trouver le bon noyau de personnes pour former le comité provisoire, les garder motivés et les aider à mobiliser les autres membres potentiels. Le financement est particulièrement complexe lorsqu'il implique de nombreux acteurs subventionnaires et prêteurs, au point où plusieurs repreneurs ont choisi de réaliser des reprises sur fonds propres pour ne pas s'endetter et pour ne pas avoir à transiger avec de nombreux bailleurs de fonds. Ceux qui ont dû mettre en œuvre des montages financiers complexes ont dû faire preuve de patience et de résilience pour réussir à racheter les entreprises qu'ils souhaitaient acquérir. Les échanges avec les bailleurs de fonds, les taux d'intérêt jugés relativement élevés et les nombreux formulaires et complexes à remplir ont tous été identifiés comme obstacles à la reprise collective.

La cohabitation du cédant avec le collectif de repreneurs dans la phase de transition est aussi un défi. Les repreneurs doivent pouvoir bénéficier du partage des compétences du cédant, mais doivent aussi avoir la latitude nécessaire pour prendre les rênes de l'entreprise, ce qui, dans les cas de transfert impliquant un cédant-repreneur est particulièrement difficile. L'appropriation de l'entreprise par les repreneurs et le développement des compétences nécessaires pour la faire fonctionner sont aussi des obstacles ; les repreneurs doivent apprendre les rouages de la gestion et de l'administration de l'entreprise pour arriver à la piloter.

Synthèse des défis de la RC (issu des travaux du CÉRSÉ)

Soutien et expertise en transfert d'entreprises – peu d'acteurs identifiés

Soutien et expertise en économie sociale – pas homogène en termes d'accès et d'expertise; précieuse lorsqu'existante, déficit pour les OBNL

Soutien et expertise liés aux secteurs d'activités – essentielle, surtout pour les entreprises de petite taille (ressources \$), mais difficile à trouver

Expertise légale, fiscale – importante, mais essentielle dans le cas de création, de transformation ou de fusion

Soutien politique – variable et pas toujours acquis, important en région

Financements – ÉS : pertinents, mais pas toujours adaptés (montage, arrimage avec d'autres fonds), Classiques : lacunes en ÉS, Subventions : cycliques et lourdes

Objectifs, partenaires et équipe de recherche

Du projet de recherche

Objectifs

L'objectif principal du projet était de comprendre les intentions, enjeux et besoins des cédants en ce qui concerne le transfert de leurs entreprises vers un collectif. Plus spécifiquement, le projet visait à repérer les besoins des cédants et de leurs accompagnateurs quant au transfert d'entreprise vers un collectif. Il avait aussi pour but d'identifier les freins limitant chez les cédants le transfert vers un collectif et les facteurs clés favorisant chez les cédants ce type de transfert.

Partenaires

Le projet répondait à une demande exprimée par les partenaires - le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ), la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) et le Réseau Coop - quant au manque de données sur les besoins des cédants désirant faire un transfert vers un collectif. Ils ont soutenu l'équipe de recherche du CÉRSÉ dans l'identification des participants sollicités pour la collecte de données. Le CTEQ en particulier, qui est en lien direct avec les cédants, a joué un rôle de premier plan dans l'accès au terrain et la collecte de données quantitatives. Réseau COOP, la CDRQ et le CTEQ ont tous aidé à l'identification de participants aux entretiens. Les partenaires ont participé au comité de pilotage du projet et ont soutenu l'équipe de recherche dans la coconstruction des outils de collecte et la validation des perspectives d'analyse afin de s'assurer que la démarche de recherche réponde bien à leurs besoins.

Équipe

Cette recherche a été réalisée par une équipe pluridisciplinaire. Ses membres ont pu s'appuyer sur plusieurs projets antérieurs en lien avec la reprise collective. Ces recherches ont permis à l'équipe non seulement de tisser des liens avec les acteurs clés de la reprise collective, elles ont également servi de bases pour le développement d'outils d'analyses appropriés pour mieux comprendre la réalité et les défis des cédants.



Méthodologie – collecte et analyse

Données qualitatives tirées des entretiens

10 cas de reprises collectives ont été étudiés du point de vue des cédantes.

3 entretiens semi-directifs avec des accompagnateurs de cédants ont été réalisés.

NVIVO

L'analyse des cas de transfert analyses a été complétée par une fouille et une analyse documentaire.

Entretiens semi-dirigés réalisés avec des cédantes et des accompagnateurs de cédants et cédantes

Les entretiens visaient à mieux saisir les besoins des cédants, les défis auxquels ils font face et le rôle qu'ils jouent dans le processus de reprise collective. Ces entretiens semi-dirigés ont été réalisés auprès des cédants dirigeants de PME et d'accompagnateurs identifiés par le comité de pilotage.

Le nombre maximal d'entretiens a été déterminé sur la base du critère de saturation inspiré de Francis et al. (2010). Au final, 9 entretiens ont été réalisés avec des cédantes et 3 entretiens ont été réalisés avec des accompagnateurs. L'entretien semi-directif est utilisé pour permettre « d'analyser un problème précis : ses données, les points de vue en présence, ses enjeux, les systèmes de relations, le fonctionnement d'une organisation, etc. » (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017, p. 244).

Les entreprises des cédants rencontrés ont aussi fait l'objet d'une fouille documentaire. Les documents ciblés étaient : les sites webs des entreprises, les rapports annuels des entreprises, des articles de journaux, des nouvelles publiées sur des sites spécialisés et des études de cas diffusées par des organisations impliquées dans le transfert d'entreprises.

Les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse thématique. Cette méthode permet un traitement collé sur les objectifs de la recherche (Paillé et Muchielli, 2003). Elles ont été analysées à l'aide du logiciel spécialisé d'analyse textuelle NVivo version 14 (QSR, 2023).

Méthodologie – collecte et analyse

Données quantitatives et qualitatives tirées du sondage

En amont – coconstruction des outils de collecte

Le questionnaire a été coconstruit par l'équipe de recherche du CÉRSÉ et ses partenaires à l'automne 2023. Il a été bâti à partir des thèmes, enjeux identifiés dans les projets antérieurs du CÉRSÉ sur la reprise collective. Les questionnaires utilisés dans ces mêmes projets antérieurs du CÉRSÉ et la littérature portant sur les cédants et le transfert d'entreprise classique ont aussi été mobilisés. Une première version a été soumise à l'équipe de recherche élargie du CÉRSÉ pour ensuite être commentée, modifiée et améliorée par des partenaires du projet, experts du transfert d'entreprises vers un collectif ou vers des sociétés par actions. Le projet et ses outils de collecte ont ensuite été analysés et approuvés par le comité d'éthique à la recherche du Cégep de Rosemont. Le questionnaire a été intégré et informatisé dans le logiciel d'enquête statistique LimeSurvey.

Informations sur la collecte de données

Le questionnaire a été transmis par voie électronique grâce à une banque d'adresses courriel fournies par le CTEQ, partenaire du projet. Le projet a été annoncé dans l'infolettre du CTEQ pour maximiser le taux de réponse. Un des rappels a aussi été relayé par le biais de cette même infolettre. La période de collecte de données a débuté le 5 octobre 2023 et s'est terminée le 19 janvier 2024. Quatre rappels par courriel ont été effectués à partir du 17 octobre 2023. Des rappels par téléphone ont été effectués entre le 16 novembre et 21 décembre 2023 par l'équipe des étudiants salariés du programme de techniques administratives embauchés par le CÉRSÉ.

Le questionnaire a été prétesté par les membres de l'équipe avant l'envoi.

Une équipe de 6 étudiants salariés, 2 en techniques de recherche et de gestion de données (TRGD) et 4 en techniques administratives (TAD) a participé aux relances téléphoniques et à la mise en forme initiale des données.



2 experts en méthodes quantitatives étaient chargés de s'assurer de la rigueur du questionnaire, de la gestion des données et de l'opérationnalisation du sondage.

Méthodologie – collecte et analyse

Données quantitatives et qualitatives tirées du sondage

Les données quantitatives ont été extraites du logiciel d'enquête statistique LimeSurvey pour être transférées dans le logiciel d'analyse statistique SPSS version 25. Elles ont été analysées par les 2 experts en méthodes quantitatives du CÉRSÉ. Elles ont ensuite été mises en forme par une étudiante de TRGD et finalement interprétées par les experts en reprise collective du CÉRSÉ.

NVIVO



Population ciblée – taux de réponse

Les cédants d'entreprises sont une population particulièrement difficile à identifier. En effet, aucune source de données officielle nominative (comme le registraire des entreprises) ne permet de départager les propriétaires qui souhaitent vendre leurs entreprises de ceux qui ne le souhaitent pas. La seule banque de données nominative disponible recensant uniquement des cédants est celle du CTEQ ; sans cette dernière, la présente enquête n'aurait pas été possible. La population de cédants ciblés de la banque de données du CTEQ était de 1454 propriétaires d'entreprises. Au final, après avoir retiré les doublons et les adresses courriels non valides, la population observée est de 1305 cédants. Suite aux quatre rappels par courriel et aux rappels téléphoniques, l'échantillon final est composé de 375 répondants, pour un taux de réponse de 28,8%. L'échantillon a une marge d'erreur maximale de +/- 4,4%, avec un niveau de confiance de 95%.

Analyses réalisées

Les données quantitatives ont fait l'objet d'une analyse descriptive et, lorsque cela était jugé pertinent, de tableaux croisés. Des tests de différences de proportion ont été effectués sur les variables qui s'y prêtaient. Les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse thématique.

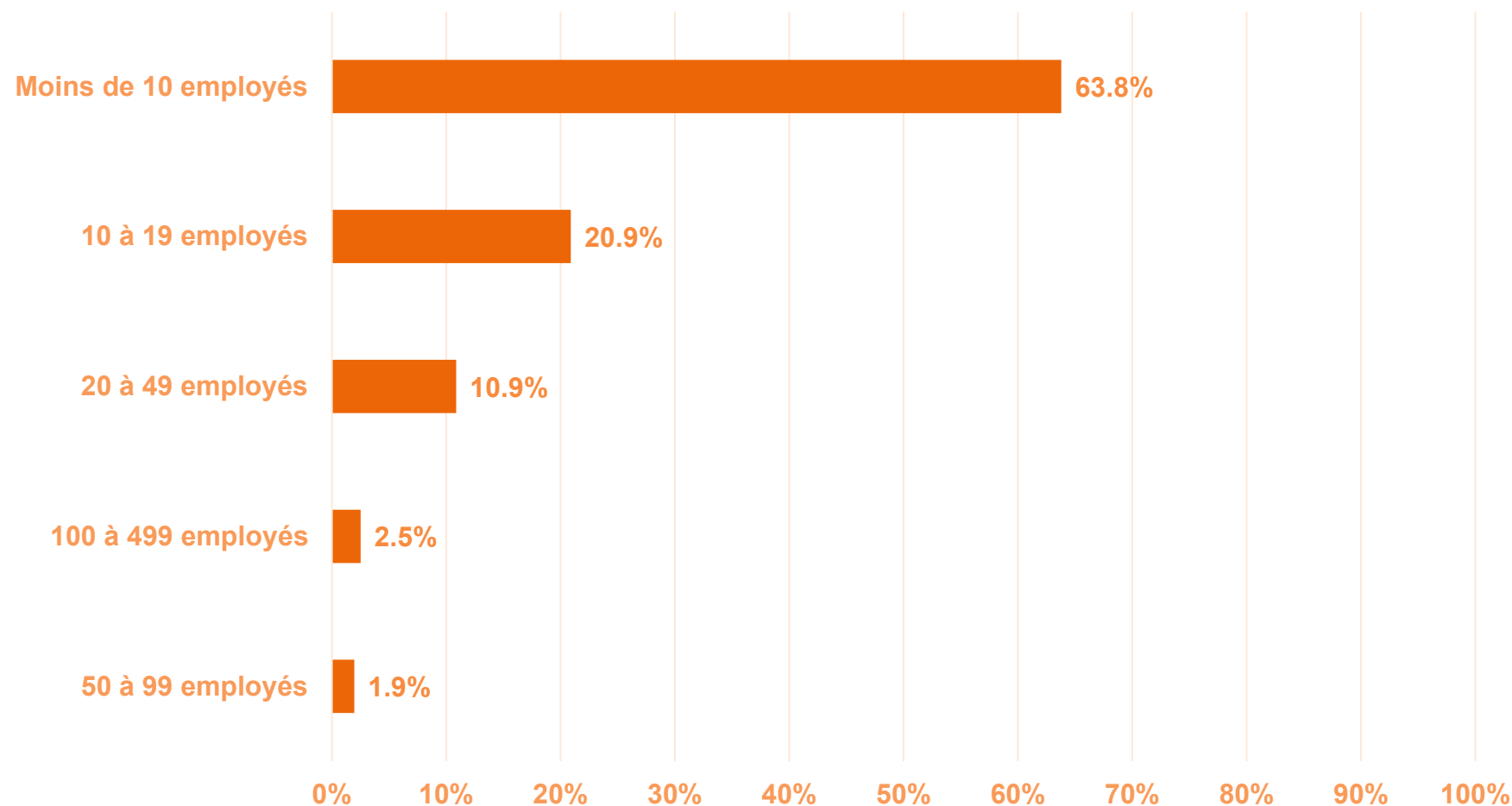
Les données qualitatives des questions ouvertes ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo version 14. La préanalyse a été effectuée par une étudiante de TRGD, l'analyse a été menée par les experts en reprise collective du CÉRSÉ.

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



Taille de l'entreprise (nombre d'employés) (n=359)

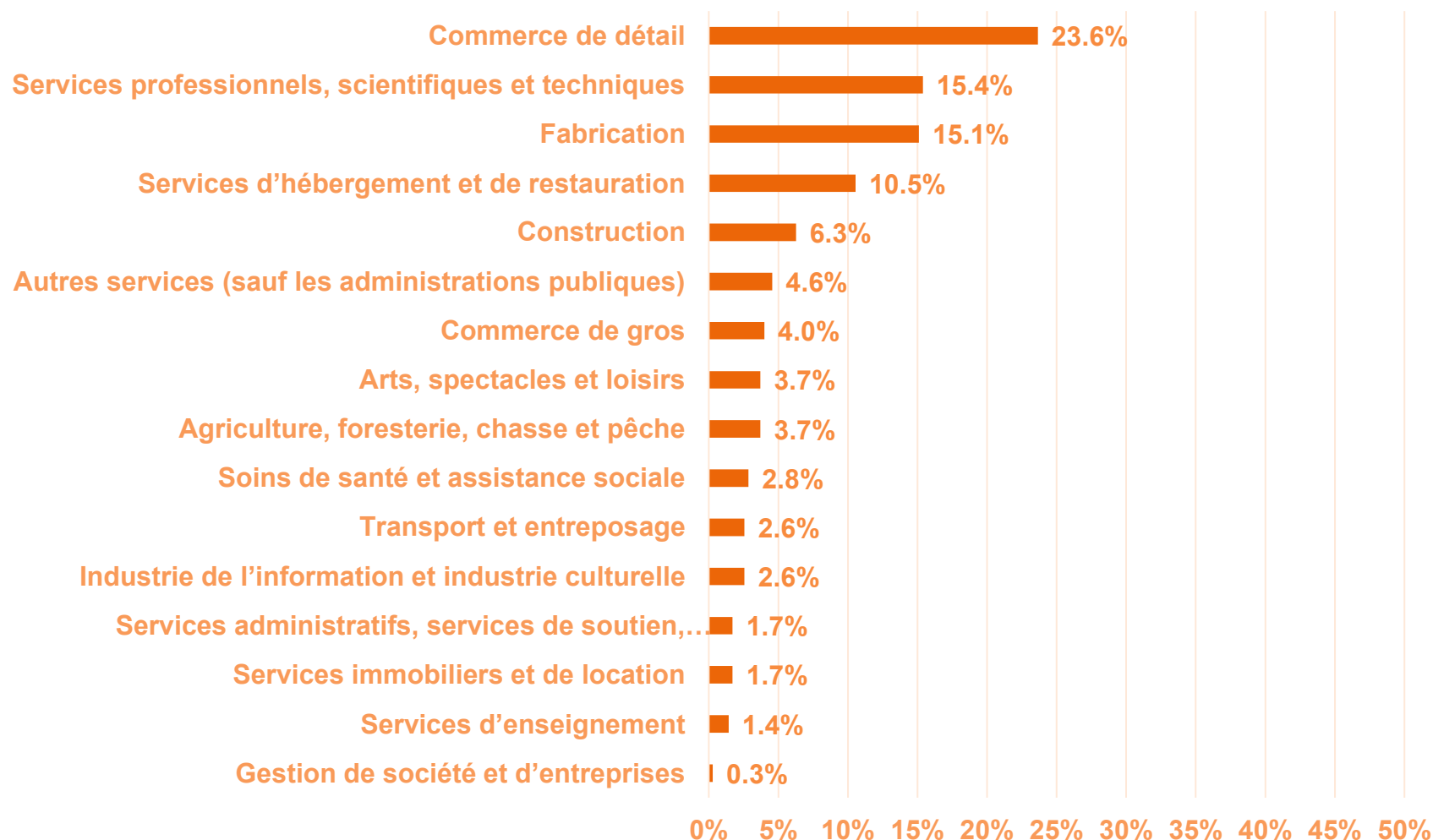
Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



La majorité des cédants répondants affirment que leur entreprise a moins de 10 employés, alors qu'un cinquième de ces mêmes répondants affirment que leur entreprise a entre 10 et 19 employés.

Principal secteur d'activité de l'entreprise (n=351)

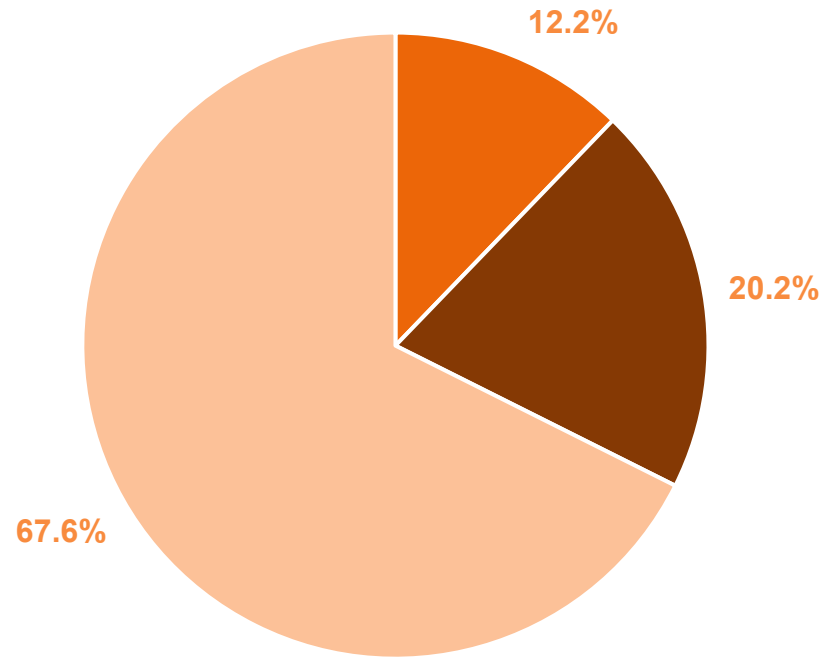
Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



Les cinq principaux secteurs d'activité des entreprises des cédants répondants sont : le commerce de détail (23,6%), les services professionnels (15,4%), les services scientifiques et techniques, la fabrication (15,1%), les services d'hébergement et de restauration (10,5%), et la construction (6,3%).

Statut du répondant par rapport à la fondation de l'entreprise (n=352)

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



- Racheté l'entreprise d'un membre de la famille
- Racheté l'entreprise de l'externe
- Fondé l'entreprise à céder

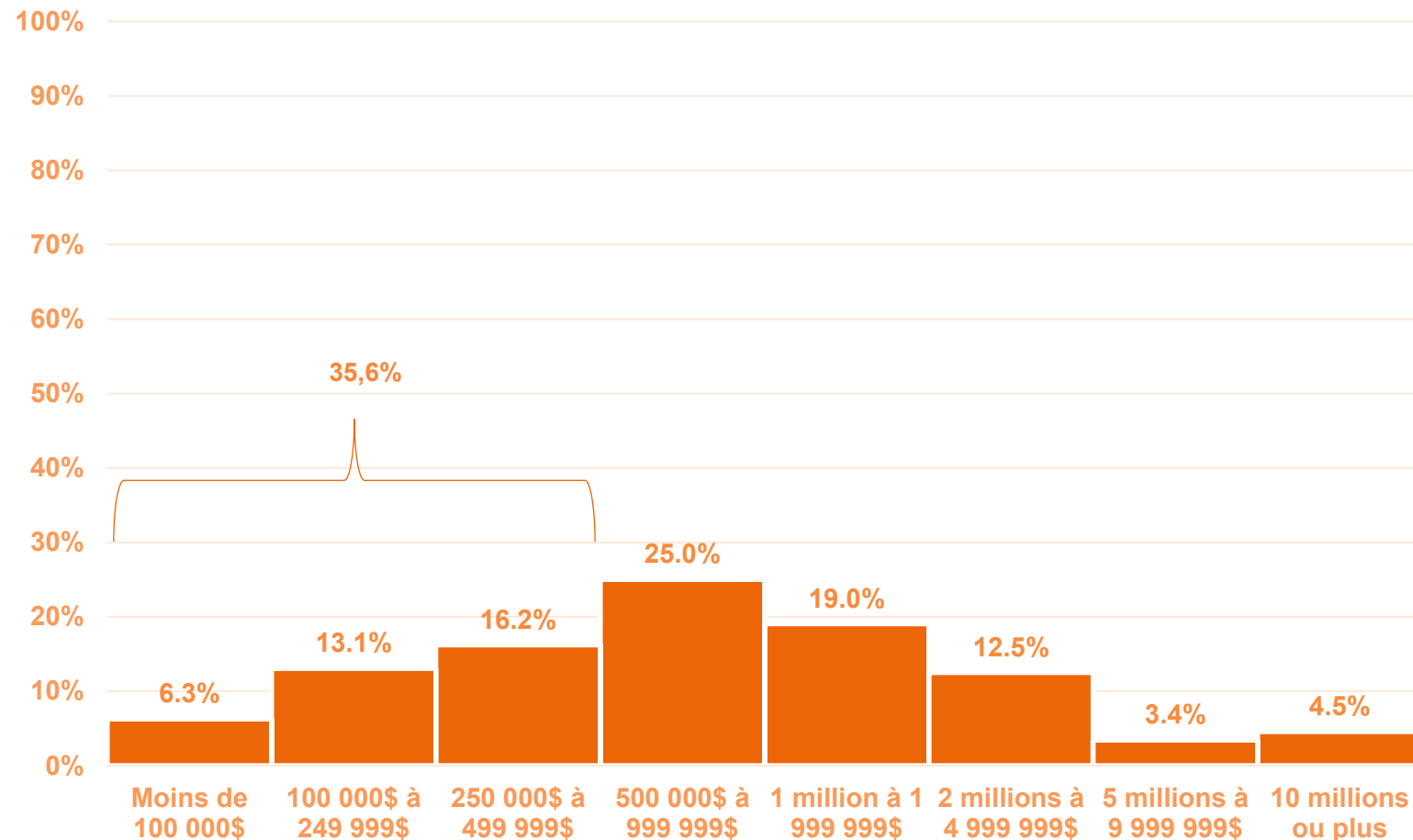
La très grande majorité (67,6%) des répondants ont fondé l'entreprise à céder, le quart des répondants ont racheté l'entreprise de l'externe, alors que 12,2% ont racheté l'entreprise d'un membre de leur famille.



Tranche de revenu de l'entreprise pour la dernière année financière (n=352)

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

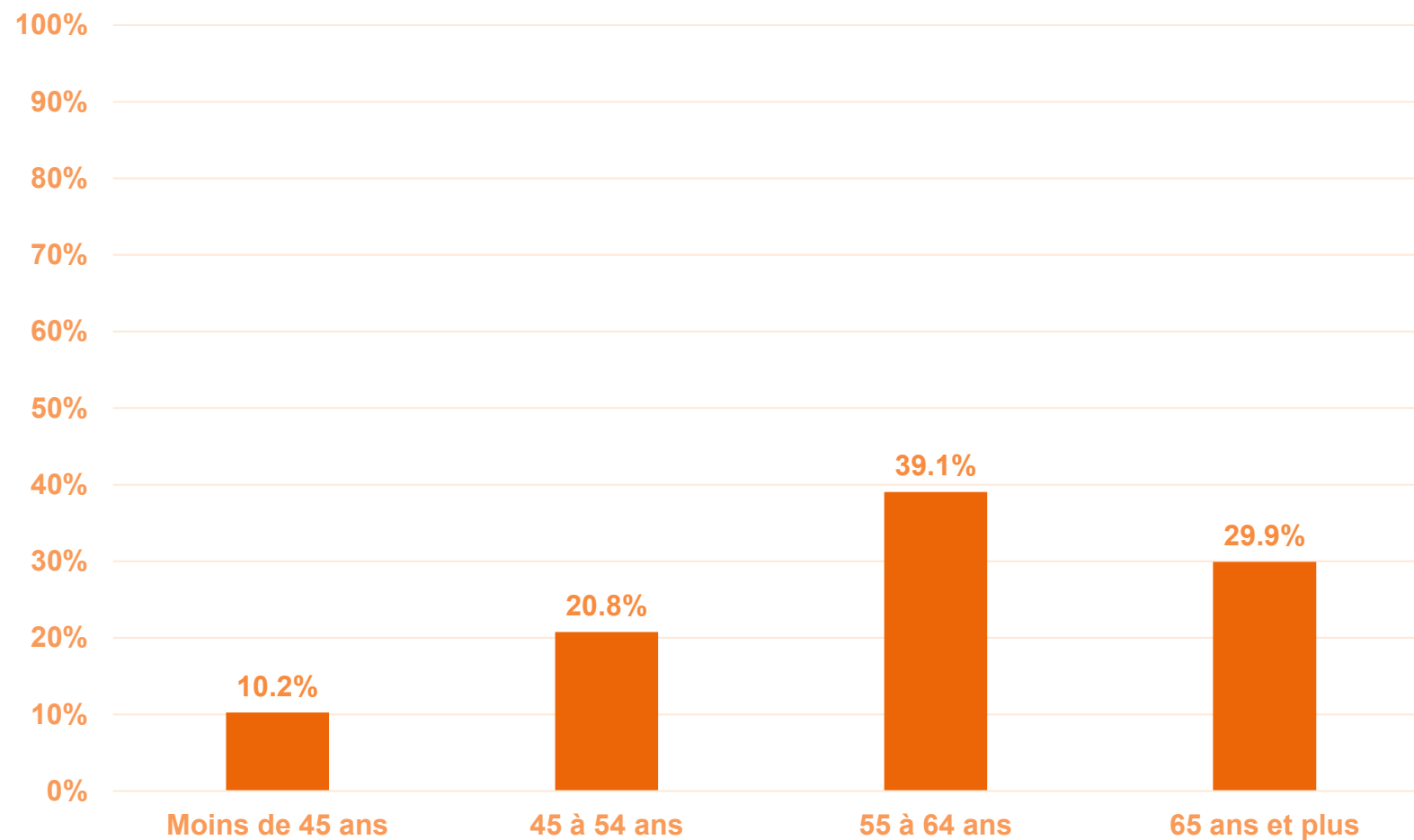
Plus du tiers des entreprises des cédants répondants (35,6%) ont un revenu annuel inférieur à 499 999\$.



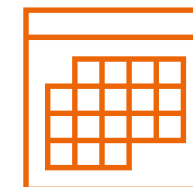
Groupe d'âge du cédant

(n=356)

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



La majorité des répondants ont plus de 55 ans, un cinquième des répondants ont entre 45 et 54 ans, alors que seulement 10,2% des répondants ont moins de 45 ans.



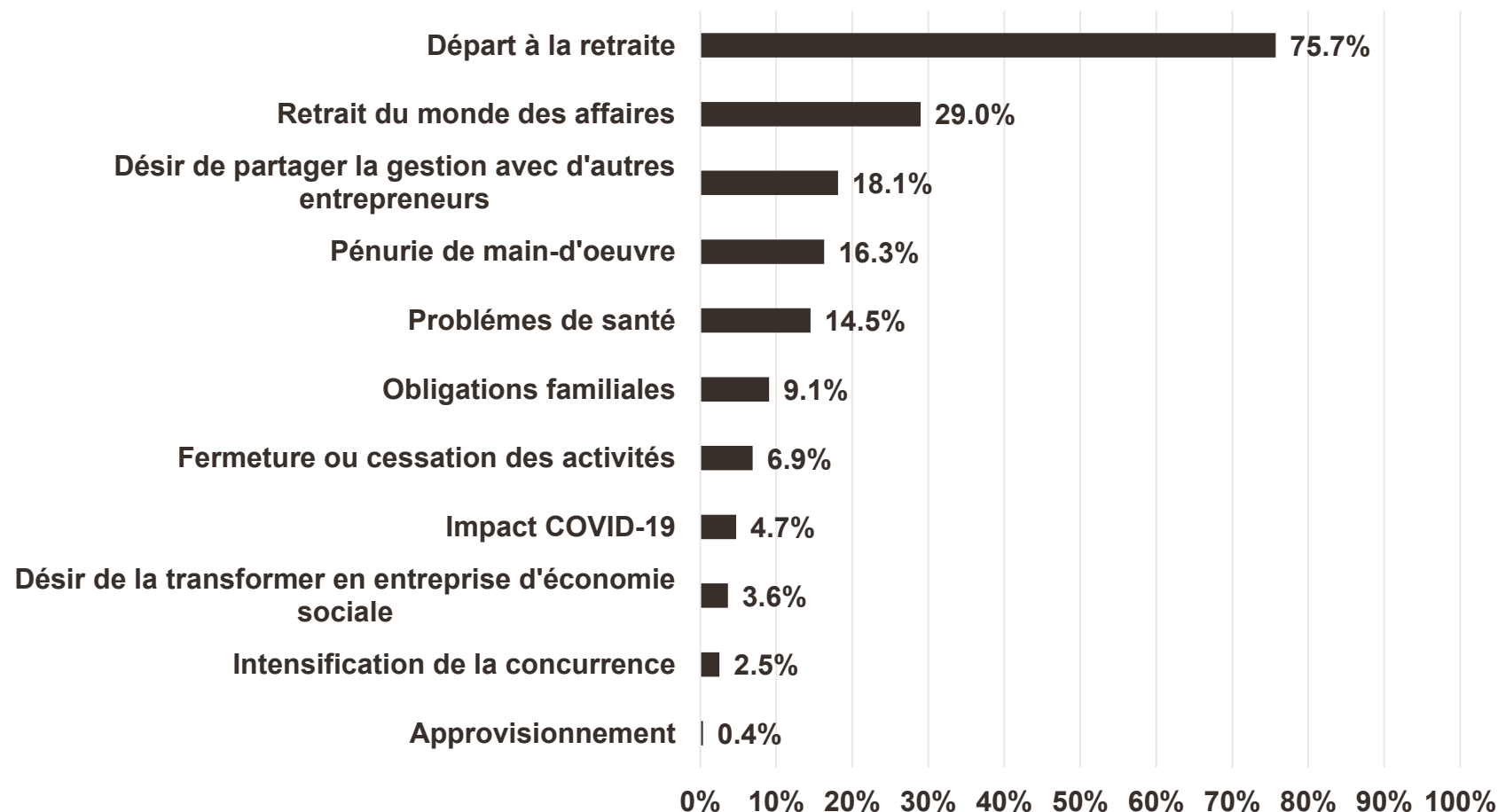
Besoins, défis et attentes des cédants qui n'ont pas réalisé de reprise collective

.

Résultats du sondage

Raisons de la vente ou transfert de l'entreprise par les cédants en processus (n=276)

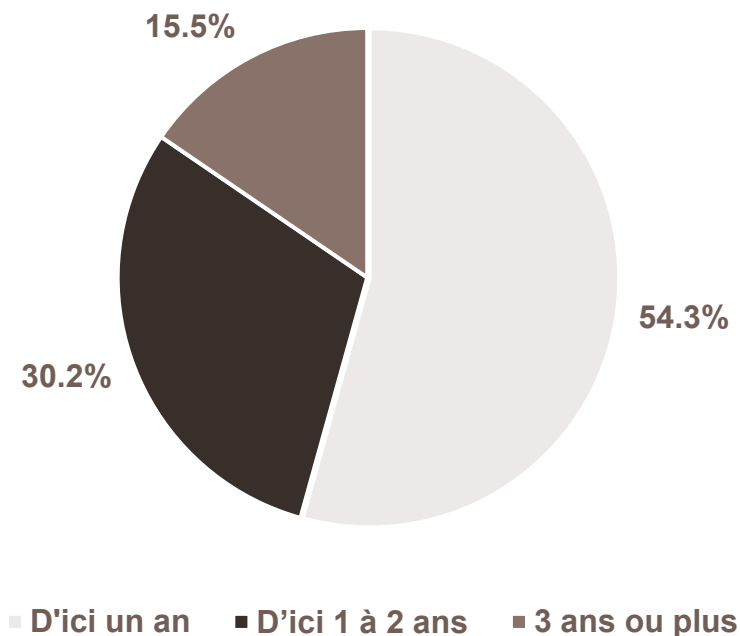
Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



Les trois principales raisons de la vente ou du transfert de l'entreprise par les cédants qui étaient toujours en processus de vente au moment de l'étude sont : le départ à la retraite (75,7%), le retrait du monde des affaires (29%) et le désir de partager la gestion avec d'autres entrepreneurs (18,1%).

Horizon de temps souhaité pour vendre ou transférer l'entreprise (n=278)

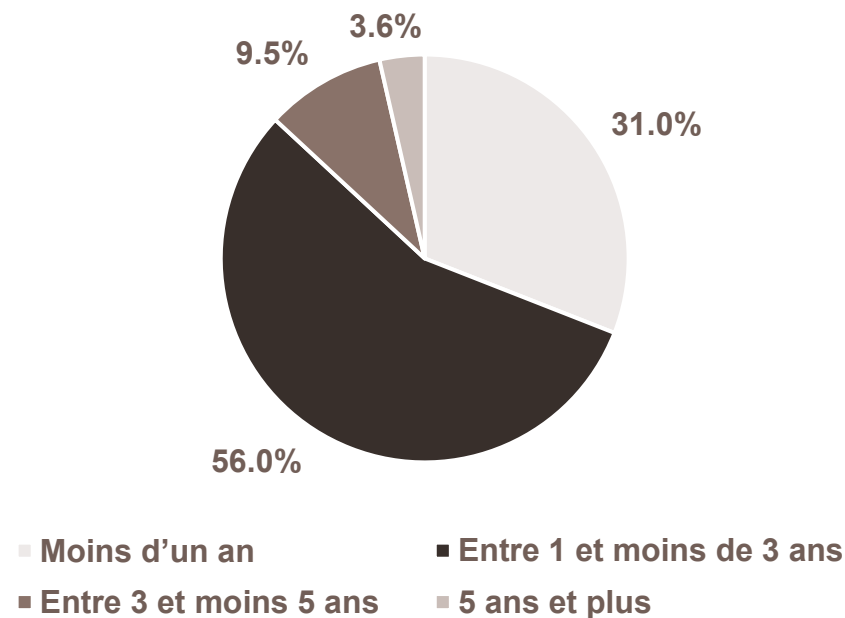
Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



La majorité des cédants voudraient vendre ou transférer leur entreprise d'ici un an, alors que moins du tiers aimeraient la vendre ou la transférer d'ici un à deux ans.

Durée du processus de vente ou de transfert l'entreprise (n=84)

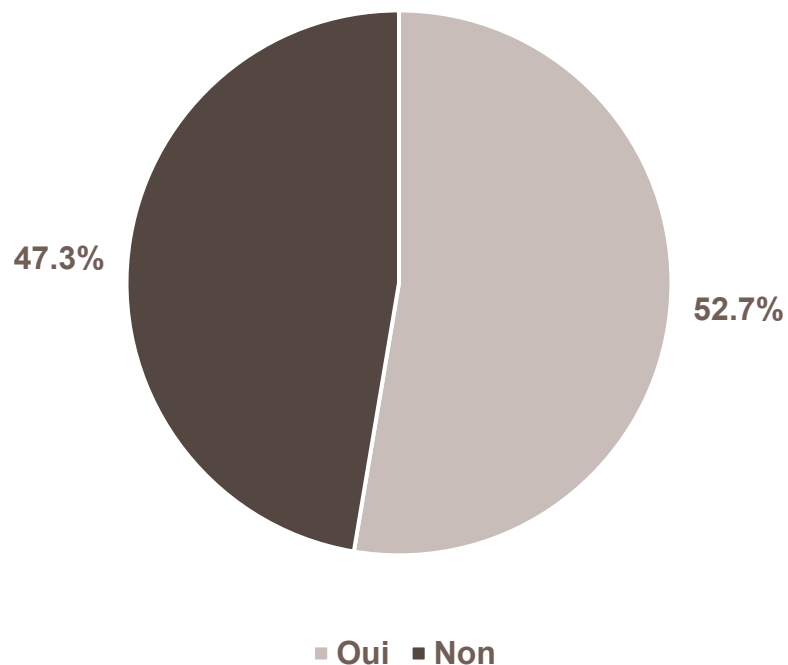
Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



Pour la majorité des cédants, le processus de vente a duré de 1 à moins de 3 ans, tandis que, pour 31% d'entre eux, il a duré moins d'un an. On note un écart important entre les souhaits des cédants qui, pour la majorité d'entre eux, veulent vendre en moins d'un an leur entreprise (graphique à gauche de cette page) et la durée effective qui dépasse un an pour la majorité des transferts.

Repreneur identifié (n=366)

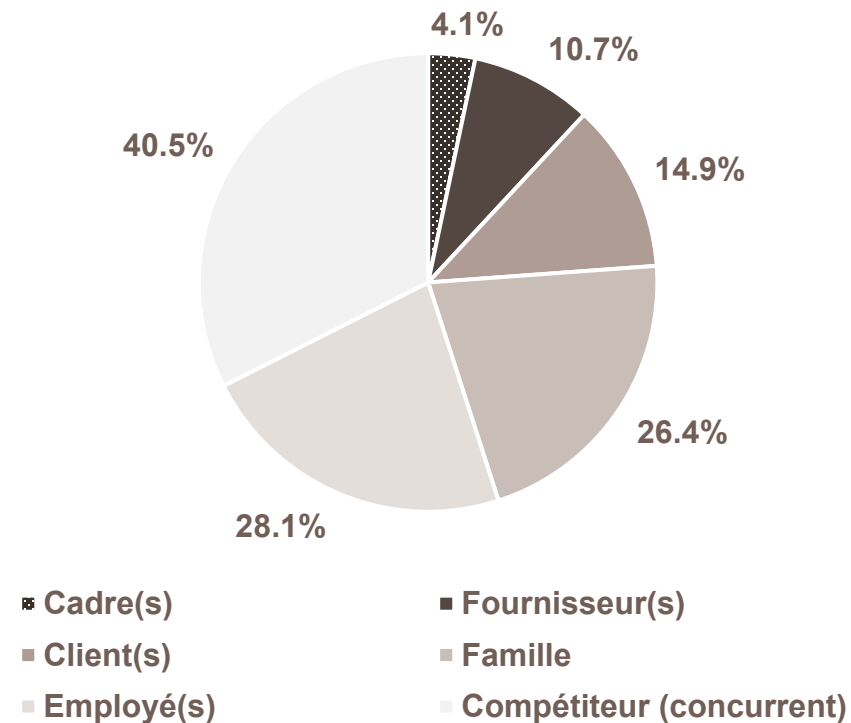
Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



Une moitié des répondants a identifié à qui transférer ou vendre leur entreprise, alors qu'une autre moitié des répondants n'a pas identifié à qui la vendre ou à qui la transférer.

Cible pour vendre par les cédants en processus (n=151)

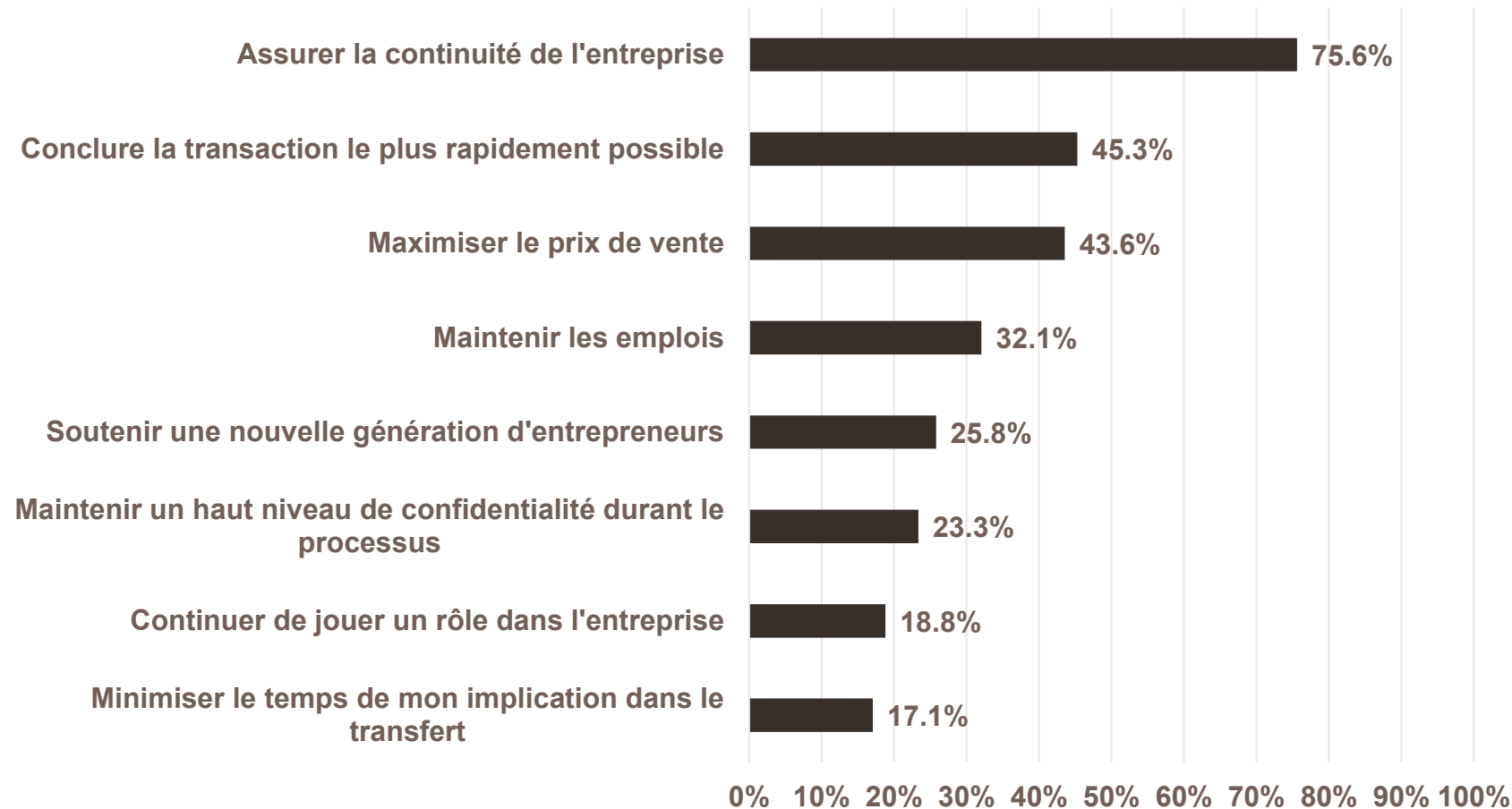
Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



Les trois cibles principales pour vendre par les cédants en processus sont les suivantes : le compétiteur (40,5%), les employés (28,1%) et les clients (26,4%).

Principales attentes concernant la vente ou le transfert des cédants en processus du graphique (n=287)

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

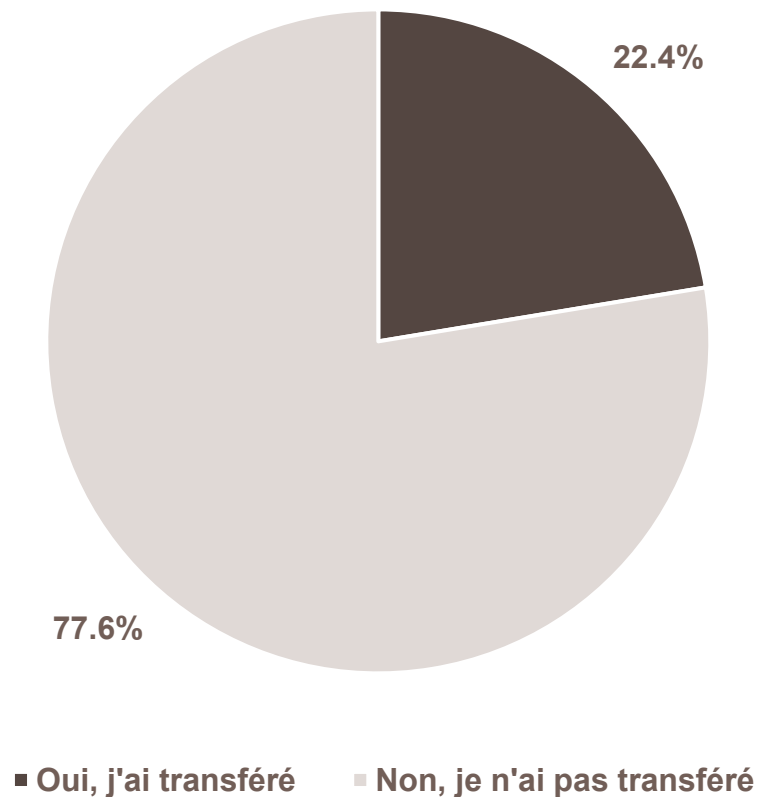


Les 3 principales attentes des cédants concernant la vente ou le transfert sont les suivantes : assurer la continuité de l'entreprise (75,6%), conclure la transaction le plus rapidement possible (45,3%) et maximiser le prix de vente (43,6%).

Entreprise transférée ou en cours de transfert (n=375)

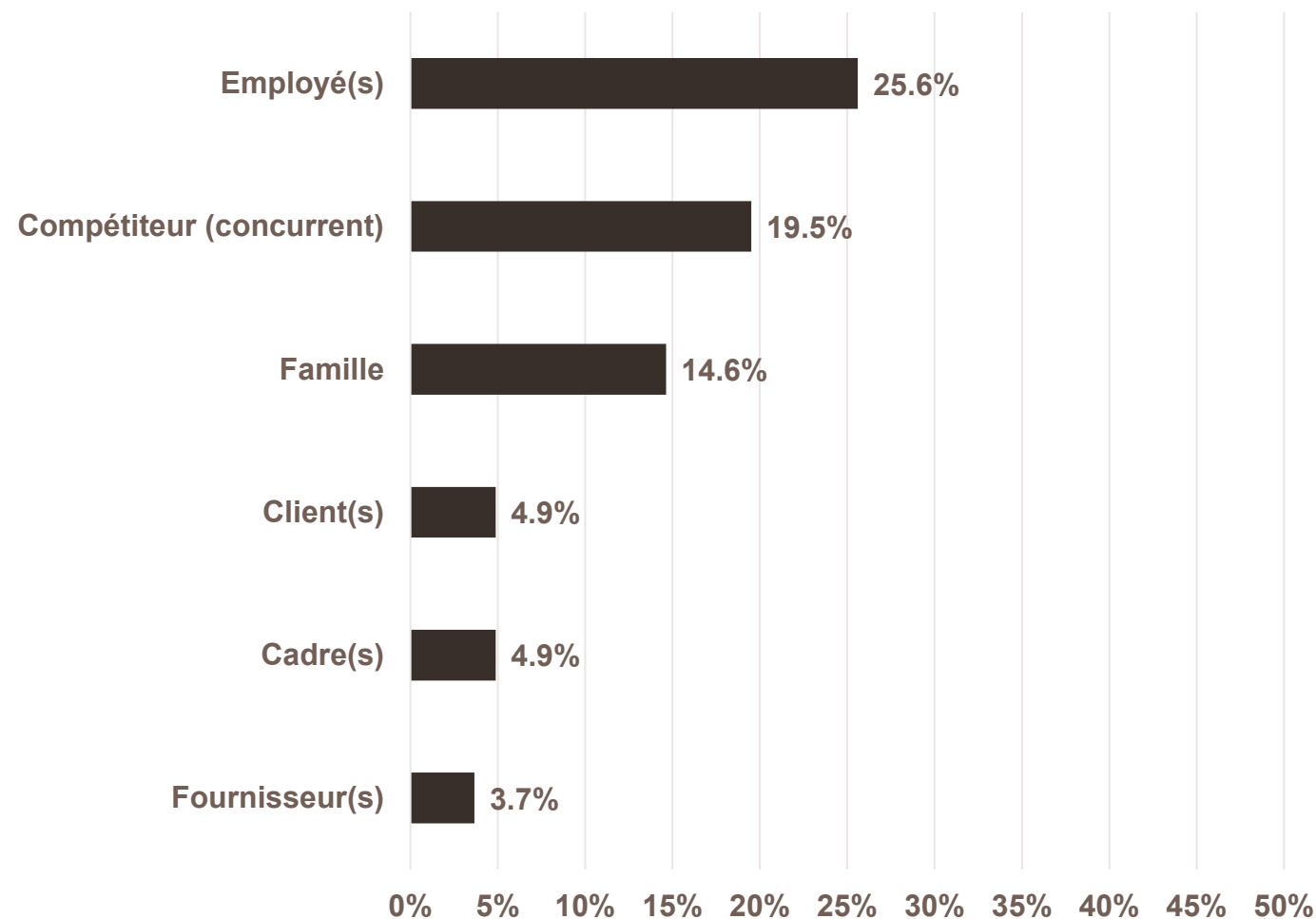
Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

Plus de trois quarts des répondants étaient toujours propriétaires de leurs entreprises au moment de l'étude, 22,4% avaient transféré leurs entreprises.



À qui avez-vous vendu votre entreprise? (n=82)

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



Le quart des cédants ont vendu leur entreprise à leur(s) employé(s), un cinquième l'ont vendu à leur compétiteur et 14,6% l'ont vendu à leur famille. Si la part de cédants qui vendent à leurs employés correspond à celle des cédants qui souhaitent le faire tel que vu précédemment dans ce rapport (page 23), on note un écart important entre la proportion de cédants qui souhaitent vendre à leurs compétiteurs (40,5%) et ceux qui l'ont effectivement fait (19,5%). On note aussi un écart important entre les cédants qui voulaient vendre à leurs clients (26,4%) et ceux qui ont l'ont fait (4,9%).



Démarches réalisées par les cédants en processus

(n=282)

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

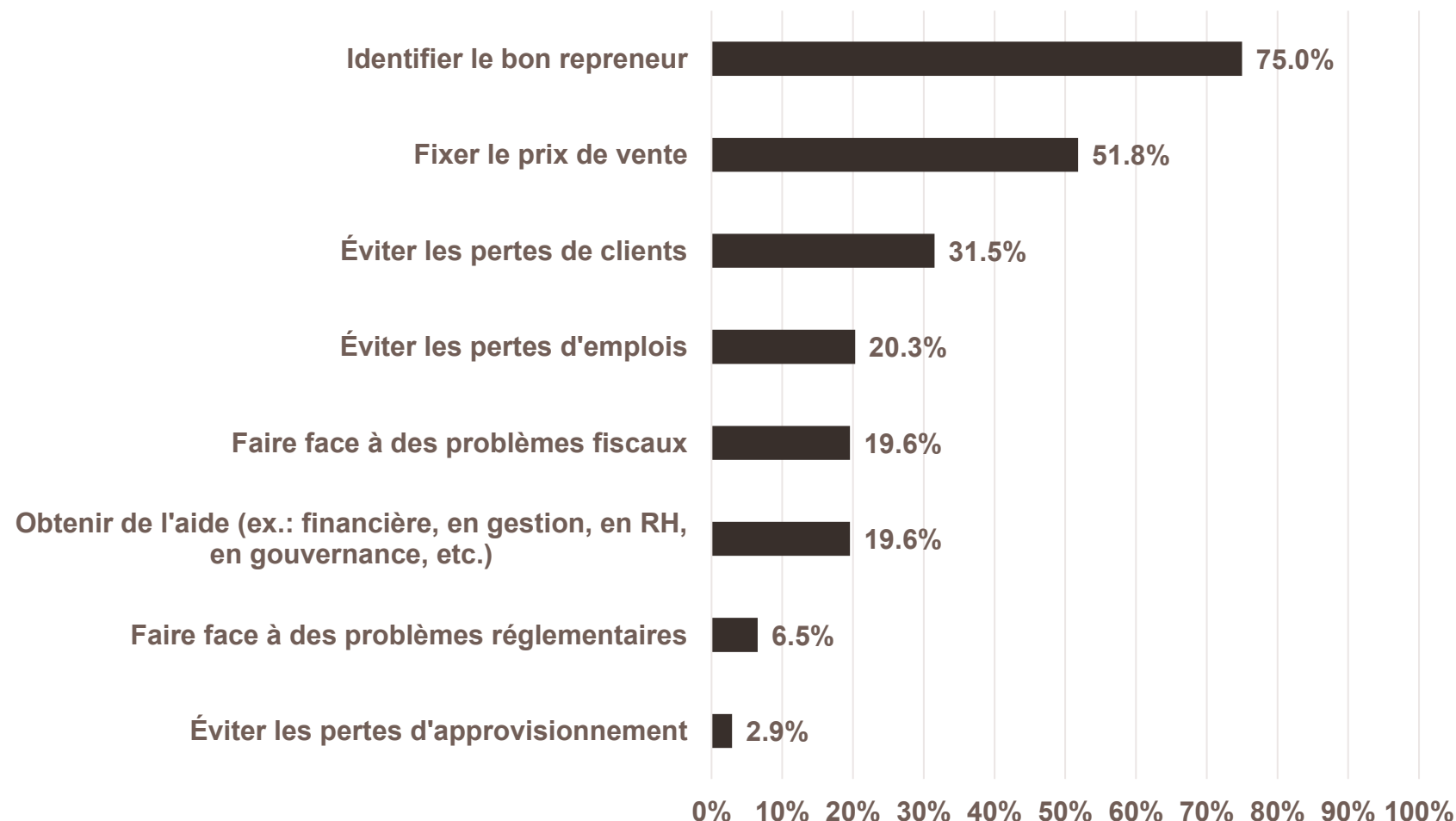
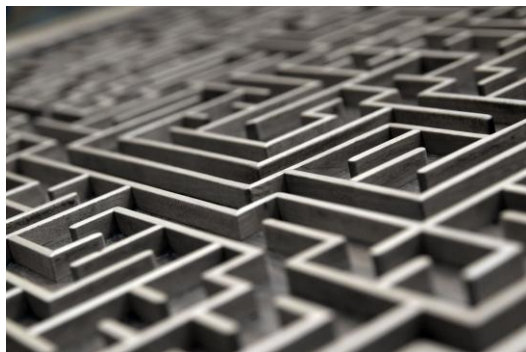


Les principales démarches réalisées par les cédants en processus de vente sont : pour 84,4% d'entre eux l'établissement d'un prix de vente initial avant la négociation, suivi de la planification de l'impact fiscal (59,6% des cédants) et de l'identification des besoins de l'entreprise (57,8%).

Défis identifiés par les cédants en processus (n=276)

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

Les trois principaux défis identifiés par les cédants en processus de vente sont les suivants : identifier le bon repreneur (75,0%), fixer le prix de vente (51,8%) et éviter les pertes de clients (31,5%).



Besoins en accompagnement soutien

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

Soutien pour la recherche de repreneur

Plusieurs cédants ont énoncé avoir besoin d'aide pour augmenter leur visibilité auprès des acheteurs. Ils souhaitent être soutenus pour trouver des repreneurs sérieux dans un court délai. Ils aimeraient avoir accès à de l'aide pour rencontrer des repreneurs potentiels disposants des moyens financiers et des compétences nécessaires pour acquérir leurs entreprises. Ils désirent connaître le profil, les domaines d'intérêt et les aspirations des repreneurs potentiels afin de pouvoir baser leur choix sur la compatibilité et complicité ressentie avec ces derniers.

Soutien des élus et du gouvernement

Les cédants aimeraient que les élus et les organismes de soutien régionaux s'engagent et témoignent davantage de solidarité envers les entreprises locales. Plusieurs ont nommé ressentir le besoin d'obtenir davantage d'appuis du gouvernement pour accéder aux services de soutien.

Formation des repreneurs à la gestion

Les cédants notent que les repreneurs ont besoin de soutien, de coaching d'affaires et de mentorat. Ils souhaitent que les repreneurs soient formés à la gestion d'entreprise, à la maîtrise des outils de gestion et à la compréhension des rapports financiers.

Soutien et accompagnement en repreneuriat collectif

Enfin, des cédants indiquent que la transformation d'une entreprise de type société par actions en entreprise d'économie sociale requière nécessairement du soutien adapté à ce type de reprise.

« Obtenir de l'aide pour rendre l'entreprise visible pour la vente. »

« le support gouvernemental pour accéder aux services est extrêmement pertinent. »

« coaching d'affaires »

« Gestion d'entreprise côté repreneur. »

Évaluation de la valeur et montage financier

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

« Aider les entreprises d'économie sociale à trouver du financement pour acheter. Elles n'ont que rarement les moyens et des prêts conventionnels ne leur conviennent pas souvent. »



« Il faut fournir de l'aide financière sous forme de prêt, car les banques sont peu intéressées à prendre des risques avec les commerces de détail. »

Les cédants souhaitent obtenir des conseils et un accompagnement durant tout le processus, notamment lors de la préparation de la vente et du transfert. Ils veulent un processus réaliste, avantageux pour eux, mais tout de même équitable.

Des cédants indiquent que l'évaluation de l'entreprise est une étape compliquée et ils désirent obtenir de l'aide pour déterminer un prix de vente juste pour leur entreprise. Outre la détermination du prix de vente, les cédants ont exprimé le souhait de recevoir du soutien pour choisir le mode de transfert adéquat pour leurs entreprises, soit celui qui profitera aux deux parties. Ils cherchent aussi du soutien pour l'élaboration d'un plan financier réaliste et pour étudier les différentes possibilités de transfert d'actions.

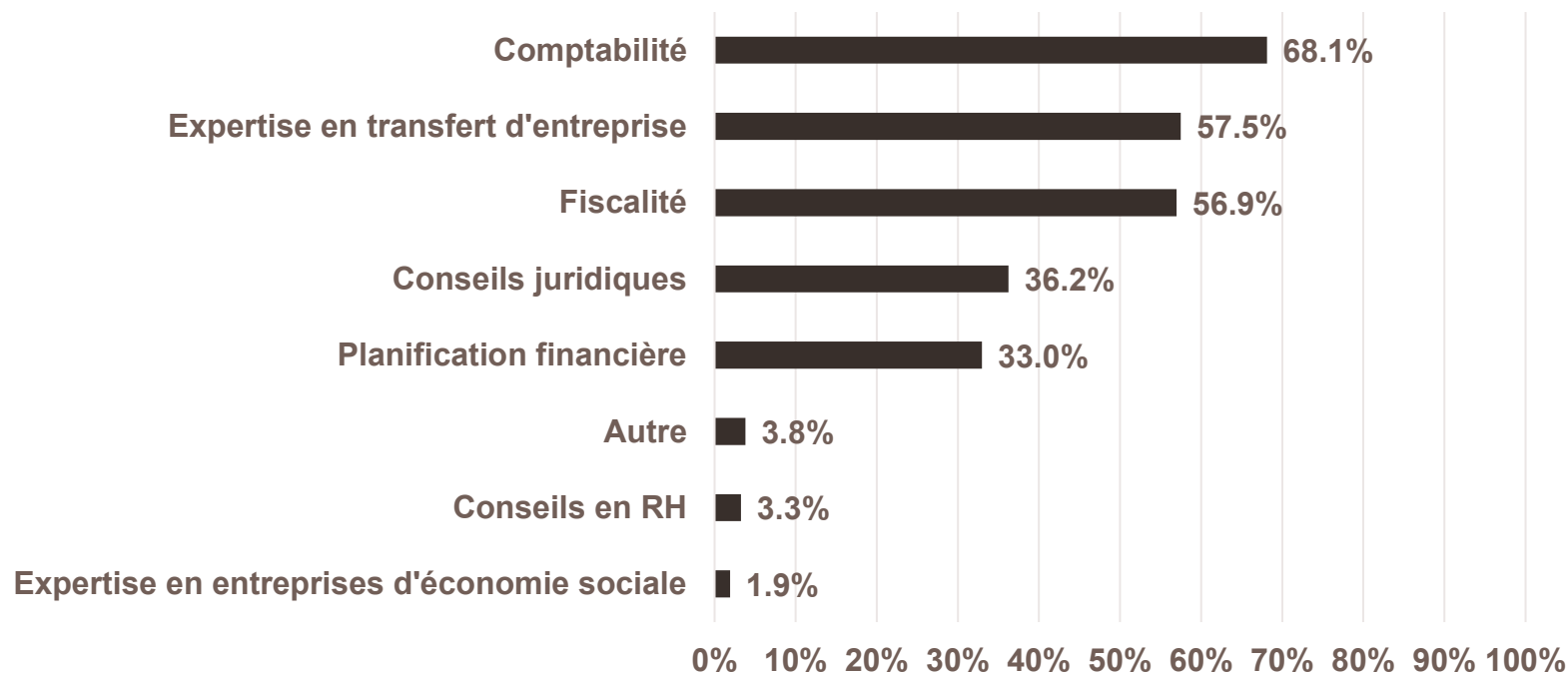
« Une aide et une opinion basée sur comparables ou d'autres données plus précises plutôt que sur une opinion pour nous aider à fixer le prix de vente. »

Les cédants ont exprimé de nombreux besoins au niveau financier, ils cherchent des aides financières touchant à tous les aspects du transfert et du développement de leurs entreprises.

Les cédants sont à la recherche de prêts et de subventions pour soutenir la vente et l'achat de leurs entreprises. Plus spécifiquement, ils sont à la recherche d'aide financière dédiée aux repreneurs, pour aider le transfert aux employés, pour payer la formation des repreneurs et pour payer les frais des professionnels impliqués dans la transaction. Ils souhaitent aussi obtenir du soutien financier pour la mise à jour et la modernisation de leurs entreprises, notamment des financements pour soutenir l'investissement dans les nouvelles technologies (par exemple, pour la robotisation de l'équipement et pour de la machinerie plus récente).

Expertises externes mobilisées (n=367)

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



Les cédants ont mobilisé principalement les expertises suivantes: la comptabilité (68,1%), l'expertise en transfert d'entreprise (57,5%) et la fiscalité (56,9%).

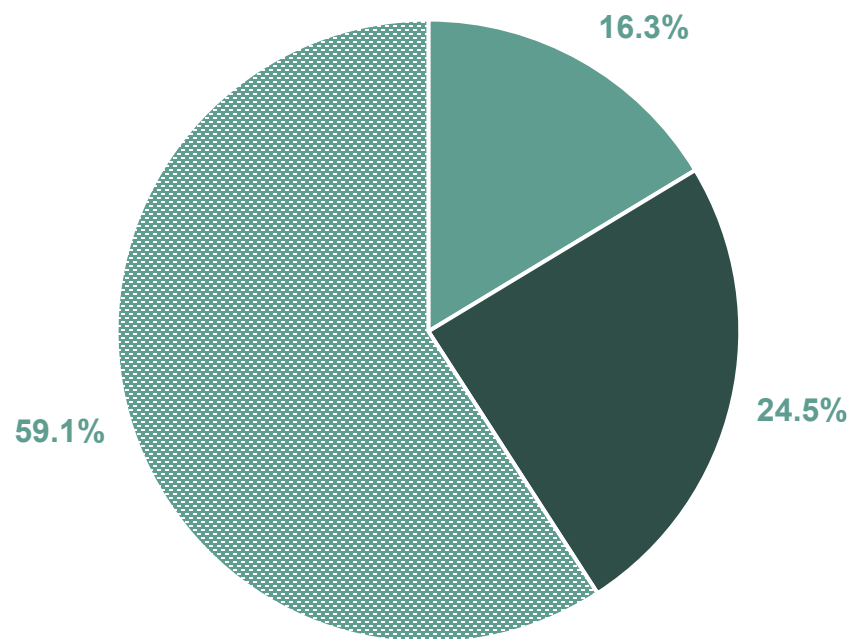
Les cédants mentionnent leur intention de faire appel à des professionnels, tels que des fiscalistes, des CPA et des avocats au cours de leur démarche, mais nous indiquent que le coût qu'engendrent ces services constitue un important obstacle au transfert.

La reprise collective du point de vue des cédants qui n'ont pas réalisé de RC

Résultats du sondage

Connaissance de l'option de reprise collective (n=367)

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



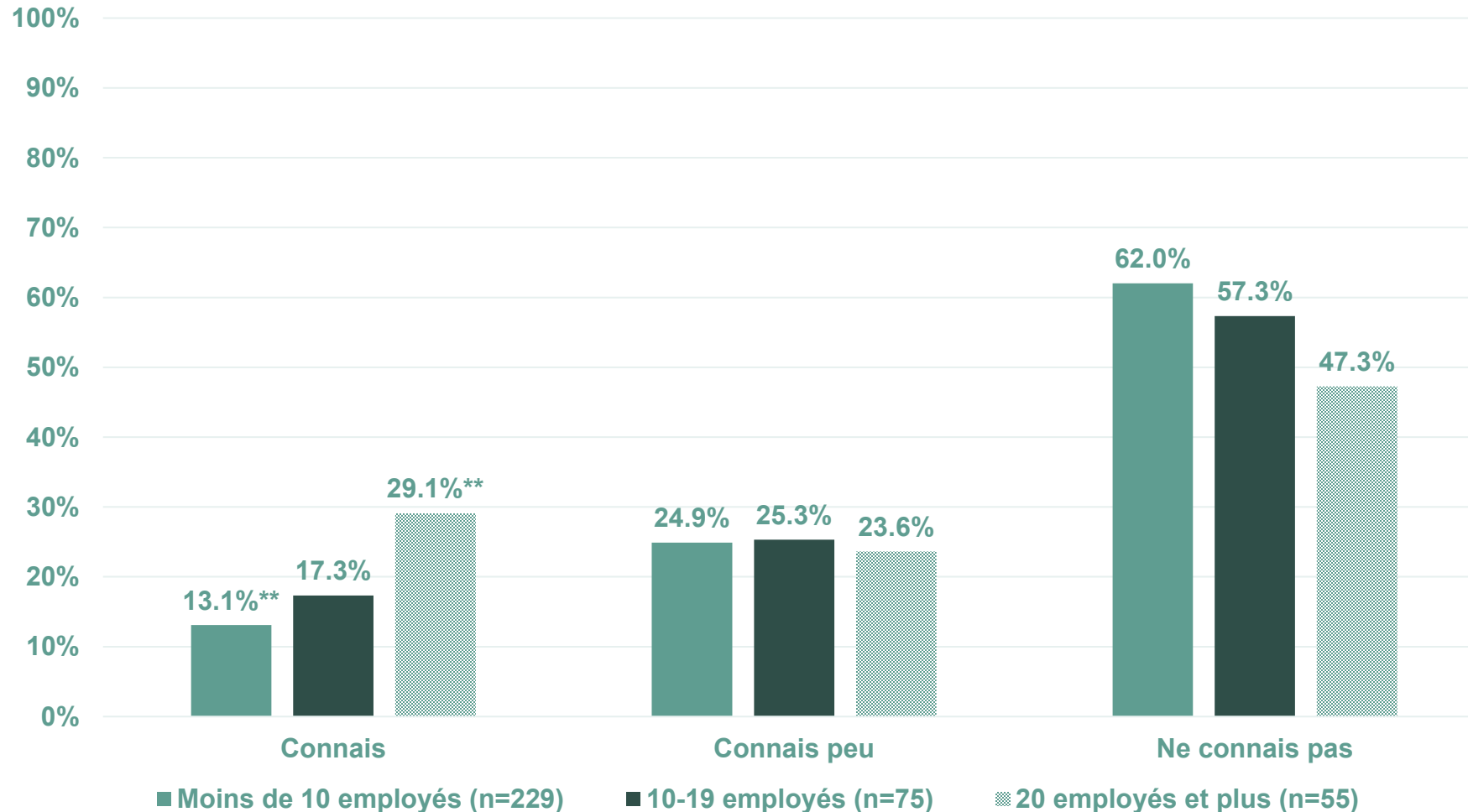
■ Connais (n=60) ■ Connais peu (n=90) ⌘ Ne connais pas (n=217)

Les cédants ont nommé plusieurs facteurs pour expliquer leur faible connaissance de cette option. Certains ont soulevé le manque de visibilité de la RC, alors que d'autres indiquent ne pas avoir la motivation pour effectuer des recherches. Un cédant indique que s'il avait su, il aurait pu considérer la RC : « Je ne savais même pas que des coopératives ou des OBNL pouvaient même être intéressés par une entreprise comme la mienne... Le prix de vente serait relativement élevé, mais en fait serait idéal pour un OBNL (du fait de notre implication avec le commerce équitable) ».

La très grande majorité des répondants ne connaissent pas l'option de reprise collective, alors que le quart des répondants la connaissent peu.

Degré de connaissance de la RC en fonction de la taille de l'entreprise

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

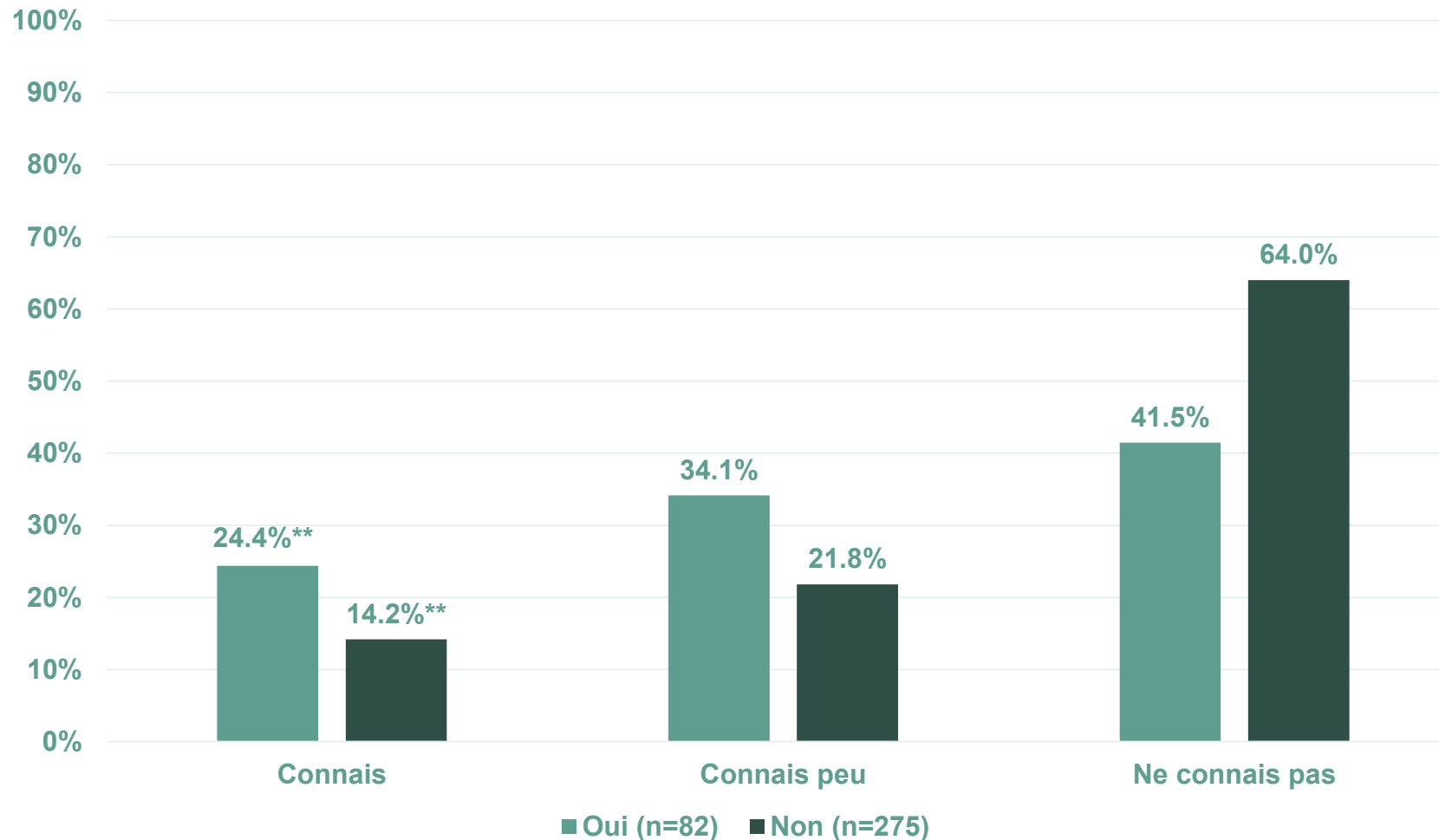


** = difference statistiquement significative

Les entreprises de 20 employés et plus sont significativement plus nombreuses (29%) que les entreprises de 10 employés ou moins (13%) à bien ou très bien connaître la RC

Connaissance de l'option de la RC selon les liens d'affaires avec des EÉS

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



** = difference statistiquement significative

24% des cédants dont les entreprises ont un lien avec des entreprises d'économie sociale connaissent l'option de la RC alors que 14% de ceux dont les entreprises n'ont pas de tels liens la connaissent. Cette différence est statistiquement significative

Les liens avec une EÉS favorisent la connaissance de la RC

Comment les cédants ont entendu parler de la RC

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

Les cédants identifient plusieurs canaux de communications par lesquels ils ont entendu parler de la reprise collective. Plusieurs peuvent être regroupés dans des canaux de communications formels et portés par des organisations qui œuvrent dans l'écosystème de l'économie sociale.

Contact avec un organisme de soutien aux entreprises (EÉS ou SPA)

Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL); Réseau COOP; Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ); Centre local de développement (CLD); Organisations dédiées au développement de la collectivité; CieNOV (Développement économique de la MRC de L'Assomption); Municipalité régionale de comté (MRC); Fédération Canadienne des Entreprises Indépendantes (FCEI); Associations sectorielles.

Participation à des événements portant sur la RC

Des événements tels que : des séminaires, des congrès, des webinaires, des formations sur les coopératives, des témoignages de repreneurs collectifs et des conférences.

Médias de diffusion

Des médias grand public (journaux, RDI, bulletins de nouvelles économiques; Médias spécialisés (revue économique, magazine Les Affaires, la revue Gestion HEC, article financier); Internet.

En raison de leur parcours professionnel

Certains ont entendu parler de la reprise collective par le biais d'une formation, dans le cadre de leurs études (ex.: droit et entrepreneuriat) ou encore dans leurs emplois antérieurs, comme consultant en gestion, conseiller municipal ou commissaire industriel. Certains cédants ont découvert la RC grâce à leurs expériences, telles que leur participation à un conseil d'administration ou à une coopérative.

Experts et spécialistes

Des spécialistes en fiscalité, des avocats, des comptables et des conseillers stratégiques ont permis à certains propriétaires d'entreprise d'entendre parler de reprise collective.

Repreneurs collectifs

Pour d'autres cédants, ils ont entendu parler de la RC lors par l'entremise de repreneurs collectifs potentiels qui les ont approchés.

Entourage personnel

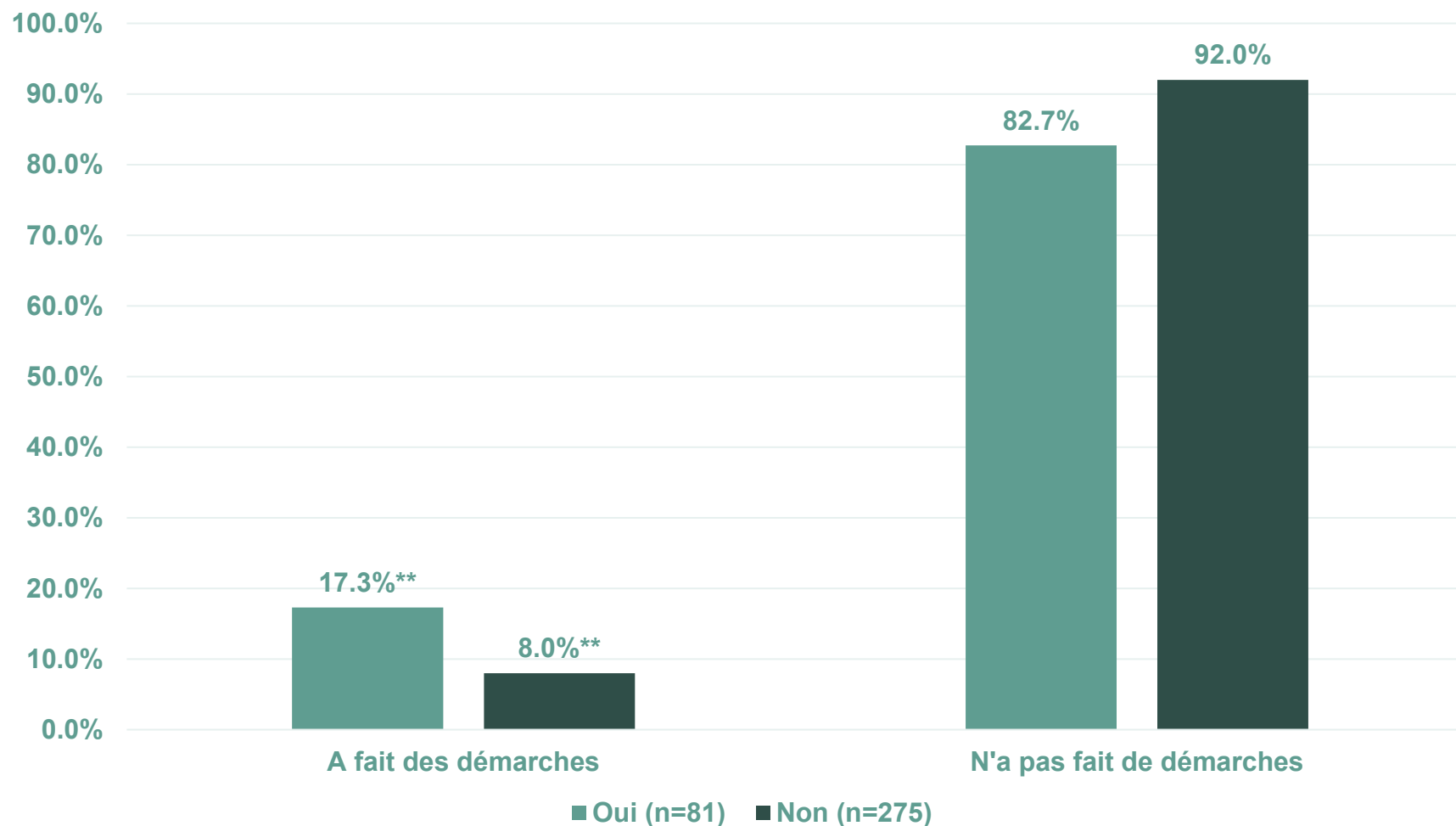
Les amis, la famille, le réseau personnel et le bouche-à-oreille ont été mentionnés par les cédants comme personnes qui leur ont parlé de la reprise collective.

Recherches personnelles

Certains cédants ont découvert la reprise collective lors de lectures diverses et de recherches web.

Lien d'affaires avec entreprises d'économie sociale

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

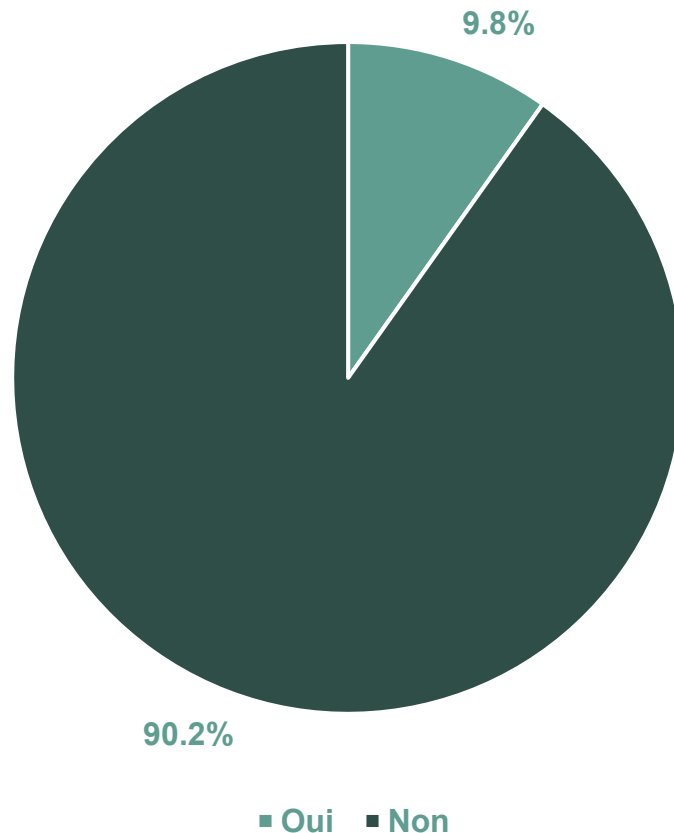


** = difference statistiquement significative

17% des entreprises qui ont un lien d'affaires avec des EÉS ont entrepris des démarches pour transférer vers un collectif, alors que seulement 8% de celles qui n'ont pas de lien d'affaires ont fait de telles démarches. Cette différence est statistiquement significative.

Démarches effectuées ou envisagées pour vendre ou transférer l'entreprise vers un collectif (n=366)

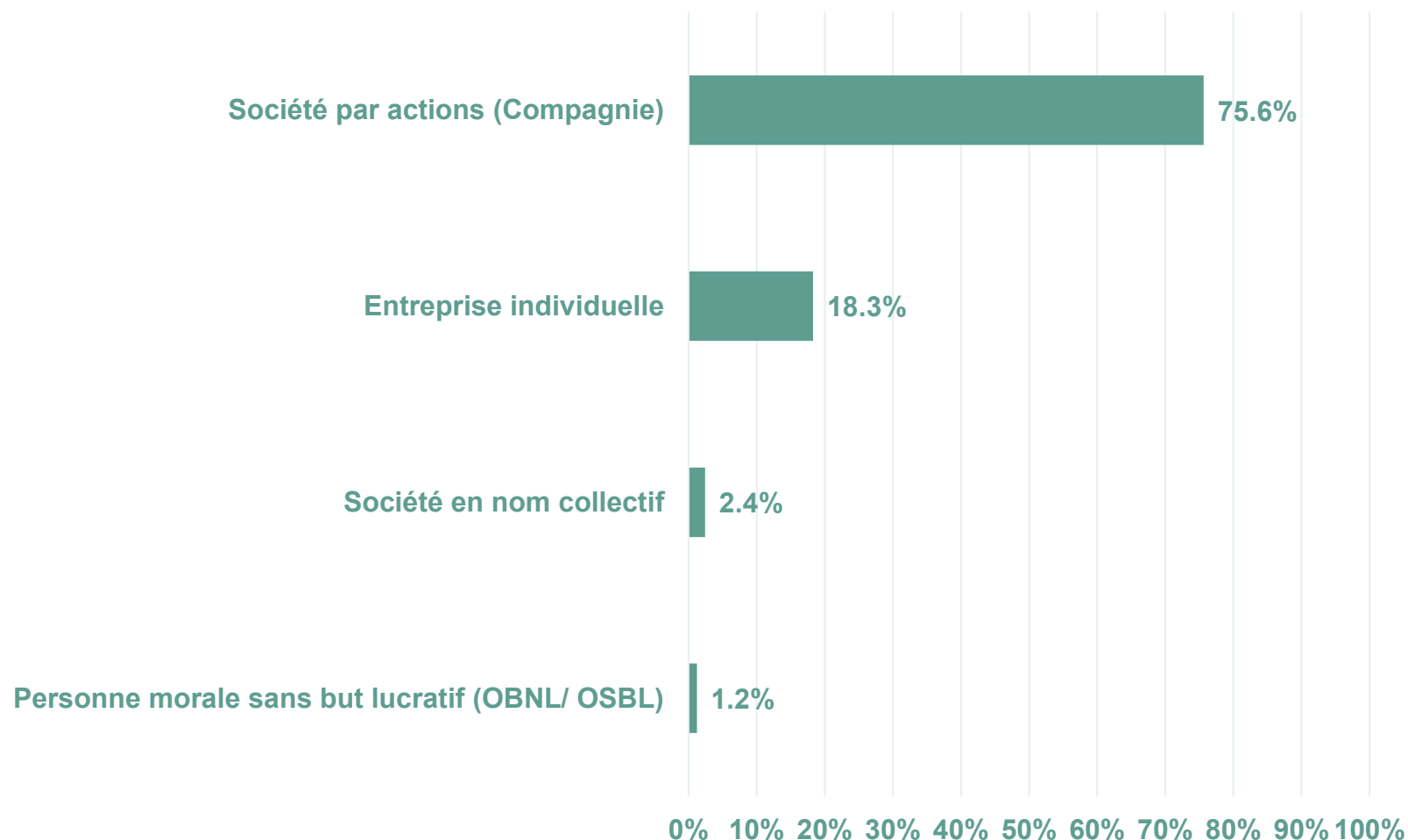
Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



La presque totalité des répondants (90,2%) n'a pas fait de démarches pour vendre ou transférer leur entreprise vers un repreneur collectif

Statut juridique de l'organisation qui a racheté l'entreprise? (n=82)

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC



Pour trois quarts des répondants ayant transféré leurs entreprises, cette dernière a été rachetée par une société par actions. 18,3% des cédants répondants ont indiqué avoir vendu à une entreprise individuelle. Seulement 1,2% des répondants ont transféré leurs entreprises à une EÉS.

Les avantages de la reprise collective

Cédants qui n'ont pas fait de RC

L'option de la RC a deux avantages selon les cédants qui n'ont pas réalisé de RC: une augmentation du nombre d'offres d'achat et un alignement sur des valeurs sociales et collectives.

Des cédants affirment que la reprise collective est intéressante, car elle permet d'augmenter le nombre de repreneurs potentiels. Pour eux c'est une option additionnelle qui leur permet de recevoir plus d'offres d'achat pour leurs entreprises. Autrement dit, ces cédants souhaitent que la reprise collective leur permette de choisir parmi plusieurs repreneurs et qu'elle contribue à faire augmenter la compétition entre acheteurs. Un de ces cédants ajoute toutefois qu'il ne considérerait la RC à la condition que le prix d'achat proposé par les repreneurs collectifs soit compétitif avec celui des autres acheteurs potentiels.

Enfin, d'autres cédants indiquent que la reprise collective peut être un moyen intéressant de réaliser une vente alignée sur leurs valeurs sociales et collectives. Plusieurs cédants mentionnent que c'est, selon eux, le principal avantage qu'offre le modèle de la reprise collective.

« [La RC] C'est une question de vision et de philosophie. »



« Leur [les cédants] faire réaliser que ça élargie le bassin de repreneurs potentiels. »

« Alignement [entre la] vision (ou confiance dans les perspectives d'avenir/pérennité) [et la] valeur qu'on peut en retirer, [autrement dit] je suis prêt à réduire le montant du cash-out si c'est pour appuyer la collectivité, mais pas à n'importe quel prix »

Les freins et difficultés de la reprise collective

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

La structure ou la nature de certaines entreprises, selon certains cédants, ne permettent pas une vente de reprise collective.

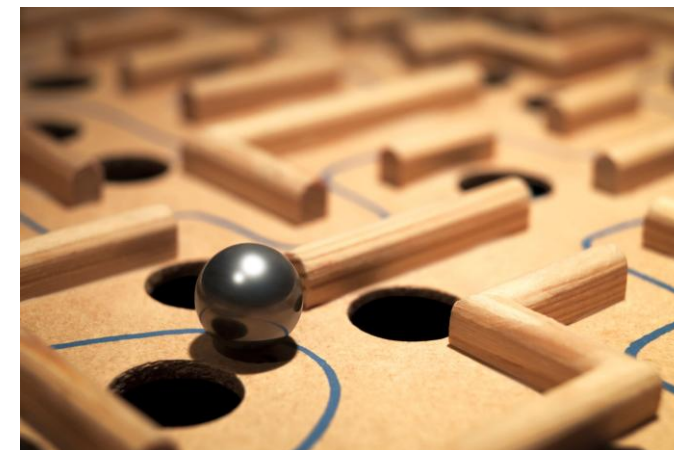
Des cédants ont indiqué que cette option était inadaptée à la réalité de leur entreprise. Plusieurs d'entre eux ont expliqué que le modèle d'affaires de l'entreprise n'était pas compatible avec ce genre de transaction, parce qu'elle est trop petite, parce qu'elle est une franchise ou encore en raison d'un enjeu d'éloignement géographique.

La culture entrepreneuriale individualiste de certains cédants rend la RC impensable à réaliser.

Ils ont exprimé leur préférence pour une transaction avec un seul dirigeant. Certains cédants évoquent que la RC ne concorde pas avec leur conception de ce qu'est une direction d'entreprise ou un repreneur. Un des cédants dit, par exemple, vouloir « vendre à un seul dirigeant. ». D'autres cédants soulignent leur manque d'intérêt pour cette option, ils la considèrent, au mieux, comme une solution de dernier recours.

La reprise collective ne fait pas partie des recommandations des accompagnateurs.

Un cédant a indiqué ne pas avoir envisagé de procéder à une vente à un collectif, puisqu'il « fait confiance à [son] représentant à la CTEQ [qui lui aurait suggéré de ne pas emprunter cette direction] ».



« Cette forme ne nous semble pas appropriée pour une petite entreprise familiale »

Les freins et difficultés de la reprise collective

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

« Ce que je déplore c'est qu'il n'y a pas beaucoup d'aide substantielle afin d'aider et de former d'éventuels gestionnaires repreneurs de petites et moyennes entreprises, surtout dans un contexte économique tel qu'il est aujourd'hui. »



La difficulté à trouver des repreneurs collectifs.

Certains cédants ont répondu que, même si c'était une option envisageable pour leurs entreprises, ils ne sauraient pas où trouver des repreneurs collectifs. Ils disent ne pas avoir de contacts ou de ressources pour les aider à trouver ce type de repreneurs et que, de toute façon, ce type de repreneurs ne se manifestent pas pour acheter leurs entreprises.

Plusieurs cédants identifient, comme obstacle majeur, le fait de ne jamais avoir reçu d'offre de repreneurs collectifs qu'ils estiment suffisamment outillés pour reprendre leurs entreprises.

Certains d'entre eux ont indiqué que les personnes qui auraient pu potentiellement reprendre l'entreprise ne leur semblaient pas encore prêtes à le faire.

Selon ces cédants, pour qu'ils considèrent la relève comme étant compétente pour la reprise, les repreneurs devraient avoir une expérience concrète de dirigeant, en administration et en gestion d'entreprise. Ils ont également mentionné l'importance de choisir une relève ayant la capacité à utiliser certains outils informatiques, tels qu'un horodateur, un logiciel comptable, etc. Les cédants souhaitent former la relève en transmettant leurs connaissances sur l'entreprise cédée, cependant, dans le cadre d'une reprise collective, ils indiquent qu'il apparaît difficile d'identifier à qui il pourra et devra transmettre ces connaissances.

« Il n'avait personne dans l'entreprise qui semblait vouloir investir personnellement ou financièrement »

Les freins et difficultés de la reprise collective

Cédants qui n'ont pas réalisé de RC

Pour certains cédants, le manque de financement rend l'option de la RC impossible

L'absence de financement disponible combinée à la valeur de leurs entreprises rend cette option irréalisable.

Parfois, l'acheteur était déjà connu avant même le début du processus de transfert

Des cédants indiquent que l'option de la reprise collective n'a pas été considérée, puisque l'acheteur était déjà connu (associés, famille, etc.).

Des cédants ont dit avoir essayé de vendre, mais que le processus a échoué

Quelques cédants ont dit avoir tenté de vendre leur entreprise à un collectif, mais que cette tentative avait échoué, sans en préciser les raisons.

Des cédants rejettent la RC en raison de représentations négatives qu'ils ont à l'égard du fonctionnement des entreprises d'économie sociale

Pour ces cédants, le fonctionnement d'une entreprise d'économie sociale est trop complexe, entraîne une importante rotation du personnel et ralentit considérablement le processus décisionnel. Ils craignent aussi que les repreneurs ne puissent payer le prix qu'ils jugent adéquat pour leurs entreprises. Ces mêmes cédants soulignent que c'est un frein majeur, car ils lient la valeur de leurs entreprises aux efforts et aux risques qu'ils ont pris pour la créer et la développer.

L'économie sociale est décrite, par certains cédants, comme étant un rêve irréalisable qui ignore les contraintes du modèle économique actuel. Certains cédants pensent que les repreneurs collectifs souhaitent que l'entreprise leur soit donnée. Des cédants ont même qualifié les repreneurs collectifs « de pelleteux de nuages ». Selon un cédant, seule une crise majeure, comme une troisième guerre mondiale ou une crise d'une ampleur similaire qui bouleverse complètement le modèle économique et social, permettrait au modèle de la reprise collective de s'étendre, voire de remplacer les modèles de reprise actuels. Dans un tout autre registre, d'autres cédants considèrent les OBNL comme des entités constituées pour servir au blanchiment d'argent et pour rémunérer excessivement des cadres supérieurs.

« Je crois que vous devrez travailler fort car un organisme à but non lucratif ne fonctionnerait pas pour mon entreprise. Pour une coopérative, j'aurais besoin de beaucoup plus d'informations. A ce que j'en connais, je ne crois pas que ce soit possible mais qui sait! »

« Les OBNL sont très compliqués et beaucoup de rotation de personnel, difficile d'arrimer avec le privé qui a un processus de décision très différent et plus rapide. Mon associée vient du milieu associatif, longue carrière avec OBNL dans les arts. »

Profil des entreprises et des cédantes qui ont réalisé des reprises collectives

.

Résultats de l'analyse des entretiens

Caractéristiques des cédantes

Les cédantes qui ont réalisé une reprise collective

Motifs des cédantes ou pourquoi souhaitent-elles transférer leur entreprise

Toutes les propriétaires d'entreprises impliqués dans un transfert vers un collectif rencontrés dans le cadre de ce projet sont des femmes. La majorité d'entre elles souhaitaient quitter l'entreprise (sept des dix cédantes). Pour certaines, c'était pour profiter de leur retraite alors que, pour d'autres c'était pour entreprendre d'autres projets. Six cédantes ont évoqué la fatigue et l'épuisement pour expliquer leur souhait de se retirer de l'entreprise. Trois cédantes interviewées, au contraire, souhaitent rester dans l'entreprise et faire partie à long terme de l'équipe de repreneurs. Elles sont, en quelque sorte, des cédantes-repreneures.

Connaissance préalable de l'économie sociale

La presque totalité (9 sur 10) des cédantes ne connaissait pas l'économie sociale avant de transférer leurs entreprises. Une seule connaissait bien l'économie sociale avant d'entamer les démarches. Trois d'entre elles avaient tout de même une connaissance superficielle de l'économie sociale, elles avaient déjà entendu parler de coopératives ou d'OBNL. Comme ces trois cédantes le soulignent, elles avaient une très vague idée du concept d'entreprise d'économie sociale, mais sans plus. Aucune d'entre elles n'a mentionné que cette connaissance préalable les a préparées au processus de reprise collective. Les six autres n'avaient aucune connaissance de l'ÉS. Même si elles avaient peu de connaissances sur l'ÉS, elles avaient des représentations de l'économie sociale. Une d'entre elles souligne : « je voyais ça comme un moyen pour des jeunes sans le sou et un brin idéalistes de lancer un petit projet d'entreprise ».

**Les 10 entreprises
cédées étaient toutes
détenues et pilotées
par des femmes.**

**Seule une cédante
connaissait bien
l'économie sociale
avant le transfert vers
une entreprise
d'économie sociale.**

Caractéristiques des cédantes

Les cédantes qui ont réalisé une reprise collective

Valeurs des cédantes

Ce qui unit les cédantes rencontrées est le fait qu'elles ont toutes formulé le souhait que leurs entreprises conservent leur vocation, qu'elles pérennisent leur mission et les valeurs. Toutes les cédantes avaient des valeurs sociales ou environnementales fortes. Ces valeurs allaient d'une préoccupation pour le bien-être de leurs employés, de l'importance de l'ancrage local et de la préservation de l'environnement jusqu'au désir de s'opposer au capitalisme et au système économique dominant. Neuf des dix cédantes ont vendu leur entreprise pour un montant inférieur à ce qu'elles auraient pu obtenir si elles n'avaient pas tenu compte de leurs valeurs. Une seule cédante aurait accepté une offre d'achat qui aurait dénaturé la mission de son entreprise si cette dernière avait été significativement plus importante que ce que pouvait offrir une entreprise d'économie sociale. Enfin, du côté de la gestion collective, plusieurs cédantes ont mentionné que celle-ci était déjà au cœur des façons de faire de leurs entreprises, il leur semblait donc naturel que leurs entreprises deviennent des entreprises d'économie sociale. Cinq cédantes ont d'ailleurs mentionné qu'elles ont choisi la reprise collective pour répartir plus également le poids de la gestion et de la gouvernance de l'entreprise. Elles perçoivent la reprise collective, entre autres, comme un levier pour faire face au défi de la surcharge de travail.

Toutes les cédantes avaient des valeurs sociales ou environnementales. Elles souhaitent toutes pérenniser leurs entreprises et leurs missions.



Caractéristiques des entreprises Cédantes qui ont réalisé une collective

**7 des 10 entreprises
œuvrent dans des secteurs
d'activités fragiles,
difficiles ou en déclin (ex.:
tourisme, alimentation,
médias traditionnels, etc.).**

Santé des entreprises

Plus de la moitié des cédantes (6) rencontrées sont propriétaires d'entreprises qui font face à des enjeux financiers. Trois de ces six entreprises ont vécu des difficultés significatives récemment. Elles doivent composer avec une perte de clientèle liée à la pandémie ou une perte de revenus due à des difficultés liées à leurs secteurs d'activités. Une des entreprises nécessitait d'importants investissements pour qu'elle puisse maintenir ses activités et sa rentabilité. Les autres entreprises, même si elles ne sont pas en difficultés financières, n'ont pas les reins assez solides pour permettre aux cédantes de se verser un salaire raisonnable. Enfin, malgré ces défis financiers, deux de ces six entreprises ont des actifs de valeur importante (centaines de milliers de dollars).

Les quatre autres entreprises des cédantes interviewées ont une bonne santé financière. Elles ont une clientèle fidèle ou en hausse. Autrement dit, elles ont des revenus intéressants. Deux de ces entreprises ont, en plus de cette rentabilité intéressante, des actifs de valeur relativement importante.

Valeur des entreprises

Les entreprises transférées ont une valeur (estimée lors de la vente) qui va de 0\$ à plusieurs centaines de milliers de dollars (un peu plus de 500k\$). Sur les dix entreprises détenues par les cédantes, seules quatre d'entre elles ont une valeur relativement élevée (plusieurs centaines de milliers de dollars). Toutes les autres entreprises avaient une valeur de moins de 100k\$.

Statut juridique des entreprises 9à céder et post reprise collective)

Avant le transfert, sept des entreprises à vendre sont des sociétés par actions (SPA), les trois autres sont des sociétés en nom collectif (SENC). À noter que deux de ces entreprises étaient en cours de transfert au moment de l'étude. Pour les entreprises ayant terminées le transfert, on dénombre 6 coopératives et 2 OBNL, les deux entreprises en cours de transfert visaient une reprise par une coopérative, une d'entre-elle envisage plutôt être reprise par un OBNL.

Âge des entreprises

L'entreprise la plus âgée a plus de 50 ans d'existence, la plus jeune n'est en activité que depuis 3 années, la médiane est de 17,5 années.

**4 des 10 entreprises ont
une valeur importante.**

**2 entreprises étaient
encore en cours de
transfert au moment de
l'étude.**



Considérer le transfert vers une société par actions

Cédantes qui ont réalisé une collective

Plusieurs cédantes ont tenté, pensé vendre et même, dans un cas, vendu une partie de leur entreprise à un cédant traditionnel, une entreprise de type société par actions

Une des cédantes a reçu des offres de promoteurs. Financièrement, elles n'étaient pas suffisamment intéressantes pour déboucher rapidement sur une vente. En plus, le type de projets de ces promoteurs ne cadrerait pas avec les valeurs de la propriétaire. Le montant proposé aurait dû être significativement supérieur pour que la cédante envisage ces offres. Dans une veine similaire, une autre cédante affirme que, si elle n'avait pas eu d'acheteur partageant ses objectifs, elle aurait accepté de vendre à une grande entreprise. Elle a d'ailleurs reçu une offre qu'elle a refusée, au moins temporairement, car elle ne rejoignait pas ses valeurs, plus spécifiquement son souhait de conserver l'ancrage local de l'entreprise. Elle n'est pas la seule, une autre cédante affirme aussi avoir reçu et rejeté une offre d'achat d'une concurrente pour les mêmes raisons. Elle souligne cependant que ça aurait été l'option facile. Elle a aussi, avant la reprise collective, tenté de vendre à certains de ses employés, mais sans succès, ceux-ci n'avaient pas la mise de fonds nécessaire.

Enfin, pour réussir à transférer une entreprise à un collectif, une des cédantes a plus qu'envisagé cette option, elle a dû y recourir. Elle a scindé son entreprise en deux entités. Une des entités a été rachetée par certains de ses employés qui n'étaient pas intéressés par le mode collectif et qui ont donc fait le rachat par le biais d'une société par actions. L'autre a fait l'objet d'une reprise collective, elle a été rachetée par ses utilisateurs.

« Si je n'avais pas eu d'acheteur partageant mes valeurs et mes objectifs, j'aurais accepté de vendre à un groupe, une entreprise centralisée où le centre de décision est extérieur à la région [...]. Mais ce n'était pas mon premier choix et j'étais prête à faire des sacrifices financiers pour garder [l'entreprise] ici ».

« Si on nous avait proposé trois millions, on aurait vendu [à une SPA]. Mais ça n'a pas été le cas. »



« L'arrimage entre les deux volets [...] n'était pas facile. Dans un des volets, personne ne veut d'un modèle collectif, alors que, dans l'autre, personne ne veut s'investir à temps plein dans la gestion d'une organisation de type SPA. Le modèle collectif correspond bien mieux [...]. »

Considérer le transfert vers une société par actions

Cédantes qui ont réalisé une RC

Certaines cédantes ont affirmé n'avoir jamais exploré l'option de vendre à une entreprise privée, une société par actions, car ça ne cadrerait pas avec leurs valeurs.

Une cédante ayant des actifs immobiliers d'une valeur relativement importante a d'abord confié le mandat de vendre son entreprise à un agent d'immobilier. Cet agent immobilier a reçu une première offre d'achat qui est rejetée par la cédante : un développeur immobilier veut transformer l'entreprise en condos, changeant ainsi la vocation du bâtiment.

Le maintien de la mission de l'entreprise peut créer certains déchirements lorsque plusieurs propriétaires sont impliqués. En effet, dans un cas, la cédante souhaite que les orientations soient maintenues, elle se soucie de la pérennité de la mission. Elle envisage donc le transfert vers une coopérative. Sa partenaire voit les choses très différemment et se soucie assez peu de la pérennité de la mission ; elle ne veut pas s'embarquer dans une reprise collective. Cette divergence d'opinions entre les deux propriétaires amène la cédante à racheter la part de sa partenaire d'affaires. Autrement dit, la cédante a dû rompre sa relation avec sa coactionnaire pour permettre la transformation de son entreprise en coopérative. Une autre cédante a aussi dû recourir à cette stratégie, soit le rachat des actions de son partenaire avant de se lancer dans un transfert vers un collectif.

Une cédante dit que son groupe de cédants repreneurs aurait pu transformer leur SENC en SPA. Cette option a été rapidement rejetée, car elle entre en conflit avec leurs valeurs. Trois autres cédantes ont tenu un discours similaire, elles ont rejeté d'emblée toute forme de privatisation, la reprise par une société par actions allait totalement à l'encontre de leurs valeurs. **Toutes ces cédantes ont un point important en commun, soit le fait que leurs valeurs ont été le facteur déterminant dans le choix d'un transfert vers un collectif.**

Transformer la SENC en INC était « théoriquement » une possibilité, mais elle est très rapidement rejetée. « On n'a pas hésité une seconde : on ne voulait pas être une INC, on ne les aime pas les INC, ce n'est pas nos valeurs ni notre mode de fonctionnement ».



« On connaissait d'autres entreprises comme la nôtre qui faisaient ça pour le profit. Ça ne rejoignait pas nos valeurs ».

Le parcours des cédantes qui ont réalisé une reprise collective

De l'émergence de l'idée jusqu'à la transition

Émergence de l'idée

Cédantes qui ont réalisé une reprise collective

Pour près de la moitié des cas (4 sur 10), l'idée de lancer un projet de reprise collective provient des repreneurs.

Dans deux de ces cas, les repreneurs collectifs sont internes à l'entreprise. Dans le premier, c'est suite à l'annonce de la vente par la cédante aux usagers que ces derniers se mobilisent rapidement pour former une coop, car ils s'y attendaient depuis un certain temps. Dans un second cas, les repreneurs, employés de l'entreprise, avaient proposé une reprise collective, mais la cédante avait jugé cette option trop compliquée. Ce n'est qu'après l'échec de deux tentatives de transfert que le projet de reprise collective est remis à l'ordre du jour. Deux autres cas impliquent des repreneurs externes. Dans le premier, l'information sur la vente vient aux oreilles d'un ex-employé en préretraite. Sous forme de société par actions, il lui serait impossible de réunir le financement nécessaire pour reprendre l'entreprise. Il obtient de l'information auprès de Réseau COOP après quoi il propose une RC à la cédante. Dans un dernier cas, des repreneurs collectifs trouvent l'entreprise à vendre par le biais d'une annonce sur une plateforme immobilière. Ils envoient leur proposition à l'agent d'immeuble de la cédante qui lui relaye l'offre.



Près de l'autre moitié des cas (4 sur 10) ont été impulsés par des cédantes repreneuses

Pour l'une de ces cédantes, le projet de reprise collective émerge suite à des discussions avec le propriétaire du local que loue l'entreprise de la cédante. Ce dernier, dont l'entreprise est un OBNL, lui dit que pour des raisons fiscales en lien avec le foncier, ce serait plus simple et plus avantageux si l'entreprise de la cédante était aussi un OBNL. Dans trois autres cas, l'idée de former une coopérative ou un OBNL émerge, car cette reprise permettrait à l'entreprise d'avoir un statut juridique qui correspond à ses valeurs. Une de ces cédantes repreneuses affirme qu'elle aurait choisi la coop si elle en avait connu l'existence. Une autre révèle que l'idée « leur passe par la tête », mais qu'à l'époque, les cédantes repreneuses étaient trop occupées et le modèle SENC leur convenait encore. L'idée d'une coop refait surface parce que le modèle correspond aux valeurs des trois associées et parce que la coop les protège en termes de responsabilité civile, ce que ne permet pas la SENC.

Deux projets de reprise collective ont été proposés par les cédantes aux futurs repreneurs collectifs. Dans l'un des cas, la cédante envisage de transférer son entreprise à une coopérative de travailleurs. Cette idée émerge après avoir tenté, sans succès, de convaincre sa copropriétaire de reprendre l'entreprise, car elle ne tient pas particulièrement aux valeurs de l'entreprise. Dans un dernier cas, c'est suite à une planification stratégique que l'idée de reprise collective naît. Cette planification a révélé l'ampleur des difficultés à maintenir la cohésion entre les deux types de services qu'offrait l'entreprise. C'est cet élément déclencheur qui a été le point de départ des réflexions sur la scission de l'entreprise en deux entités, une collective, l'autre, une société par actions.

Mobilisation des repreneurs collectifs

Cédantes qui ont réalisé une reprise collective

Provenant de la cédante

Les cédantes repreneuses jouent un rôle important dans la mobilisation des repreneurs collectifs.

Ces cédantes sont souvent à l'origine du projet de reprise collective, elles sont donc au cœur de la mobilisation des membres potentiels de l'entreprise collective.

Des cédantes souhaitant quitter l'entreprise ont aussi dû aider les repreneurs collectifs à se mobiliser, elles ont toutes souligné qu'il est pénible d'endosser ce rôle.

Une d'entre elles souligne que le très long délai entre l'annonce de la vente et la finalisation de la transaction a généré beaucoup de questionnements et d'incertitude chez ses employés. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, cette situation a engendré des problèmes de rétention. Elle a dû payer une partie des parts des membres pour assurer le transfert. Dans un autre cas, la cédante a dû se lancer dans une campagne de recrutement. Dans un premier temps, elle a exploré l'intérêt de son unique employée à s'impliquer dans la création d'une coopérative. Dans un deuxième temps, pour atteindre le seuil minimal de trois membres pour créer une coop et obtenir du soutien pour déployer leurs services, ils ont entrepris de recruter deux nouvelles personnes.

Provenant des repreneurs

Dans certains cas, la mobilisation a été menée par les repreneurs collectifs ; les cédantes indiquent impliquées dans ces transferts affirment que la mobilisation fut facile, car elles n'ont pas ou peu eue à intervenir.

Dans un cas, ce sont des employés qui ont manifesté leur intérêt. Tous se sont entendus sur l'opportunité de « transformer l'entreprise en coop de travailleurs ». La cédante a été impressionnée par leur résilience tout au long du processus. Dans un autre cas, les employés se mobilisent, recrutent des collègues qui sont très réceptifs « plusieurs lèvent la main pour s'impliquer », un petit groupe de 5 personnes prend rapidement en main le projet.

D'autres cas impliquant un plus grand nombre de repreneurs collectifs ont aussi bénéficié d'une importante mobilisation des repreneurs collectifs. Une cédante révèle qu'elle n'a eu qu'à proposer l'option pour que les employés et utilisateurs se mobilisent. Seuls, ils ne souhaitent pas s'investir à temps plein dans la gestion et la responsabilité d'une organisation de type INC mais, en groupe, l'idée de créer un OBNL vient « naturellement ». Enfin, dans un dernier cas impliquant plusieurs dizaines de repreneurs collectifs, ces derniers se mobilisent et s'organisent rapidement. Cette efficacité a un peu surpris la cédante : « ils ont été très efficaces. Ils ont fait tout le travail ».

Accompagnement

Cédantes qui ont réalisé une RC

Cédantes qui quittent et ne souhaitent pas ou ne nécessitent pas d'accompagnement

Toutes les cédantes qui ont quitté rapidement leurs entreprises et qui ont été moins impliquées dans le processus de transfert n'ont pas bénéficié d'accompagnement spécialisé de la part d'acteurs de l'écosystème d'accompagnement en reprise collective.

Dans au moins un cas, même si la cédante n'a pas exprimé le désir d'être accompagnée de cette manière, elle a bénéficié indirectement de l'accompagnement reçu par les repreneurs collectifs.

Dans plusieurs cas, c'est la coopérative qui a été accompagnée par des acteurs de soutien en économie sociale (CDRQ, Réseau COOP). Généralement, la cédante n'a pas eu de contacts avec ces derniers et ces dernières estiment ne pas en avoir eu besoin.

Cédantes accompagnées par le CTEQ ou cédantes-repreneuses accompagnées par les acteurs de l'ÉS

Des cédantes qui ont participé à la phase de transition de façon plus intensive et des cédantes-repreneuses souhaitent être accompagnées. Elles l'ont été par des acteurs dédiés, comme le CTEQ ou par des accompagnateurs de la reprise collective.

« Dans toutes ces étapes, la CDRQ mais surtout le Réseau coop nous ont aidé à préparer et faire cheminer nos dossiers. On a beaucoup discuté avec eux ».

La cédante qui n'est pas accompagnée, mais qui s'appuie sur l'accompagnateur dédié aux repreneurs collectifs

Ce type d'accompagnement de la cédante est problématique. Une cédante souligne que l'accompagnateur des repreneurs collectifs a un peu joué un rôle de chargé de projet. Ce dernier était limité d'une part par le fait que cette reprise collective n'était qu'un des dossiers qu'il portait, et d'autre part par le fait qu'il était dédié aux repreneurs et non à la cédante.

« C'est le conseiller qui va être l'accompagnateur du projet et qui, d'une certaine façon, va devenir le chargé de projet [...] il n'est pas dédié au projet, c'est simplement, un de ses dossiers ».

Évaluation de la valeur de l'entreprise

Cédantes qui ont réalisé une RC

L'entreprise offre des services (services professionnels, sports et loisirs, culture), est de petite taille et sa valeur est faible

L'entreprise d'une des cédantes a été évaluée par une firme comptable spécialisée exactement de la même manière que si elle avait été vendue à des intérêts privés. Pour cette cédante, cette étape n'a pas été particulièrement longue ou complexe. Ses attentes étaient aussi réalistes, elle savait que son entreprise avait une valeur modeste. Une autre cédante a des attentes financières similaires, elle affirme que : « si elle peut obtenir quelque chose financièrement, tant mieux, sinon tant pis. ». Elle ajoute : « Nous n'avons pas eu besoin d'une évaluation réalisée par un évaluateur agréé. Juste un comptable qui regarde les chiffres ». Elle poursuit en disant : « De cette manière, on évite des coûts importants qui ne donnent pas grand-chose à l'OBNL ». Au-delà de la valeur relativement limitée des entreprises de ces cédantes, une autre caractéristique qu'elles partagent est leur capacité à comprendre minimalement les aspects financiers du fonctionnement de leurs entreprises et ceux liés au transfert.

La cédante fixe la valeur de l'entreprise à 0\$ pour faciliter le transfert et pour respecter leurs valeurs

Dans un cas, les cédantes repreneuses acceptent que la valeur de l'entreprise soit nulle, qu'aucune des deux ne pourra faire de l'argent avec la transformation. Une autre cédante a mobilisé la même stratégie pour faciliter le processus de transfert, elle affirme : « On aurait pu vendre l'achalandage à la coop et la coop aurait pu contracter un emprunt pour l'acheter. Capitaliser là-dessus. Mais nous n'étions pas là, nous étions déjà en mode coopératif et ça nous apparaissait déplacé ». Autrement dit, ces cédantes acceptent de faire un sacrifice financier pour éviter un processus plus long, pour respecter leurs valeurs et pour assurer la pérennité de leurs entreprises et de leurs missions.



Malgré le fait que la cédante fixe la valeur de l'entreprise à 0\$ pour faciliter le transfert, ce dernier s'avère difficile et coûteux

Dans un cas, les cédantes mobilisent la même stratégie. Elles ne font pas d'évaluation et jugent ne pas en avoir besoin, car elles envisagent un don de la SPA à l'OBNL, créé pour la reprise. Elles font une liste des actifs. Sur les conseils d'un accompagnateur en reprise collective, elles changent d'avis et font évaluer l'entreprise par un fiscaliste. La valeur de l'entreprise n'était pas très grande, malgré tout, elle n'est pas de 0\$. La SPA doit donc payer des taxes sur la transaction, les cédantes sont surprises et déçues, selon elles, ça fragilise l'OBNL.

Évaluation de la valeur de l'entreprise

Cédantes qui ont réalisé une RC

Certains cas étudiés impliquent des entreprises dont la valeur est relativement importante, souvent parce que l'entreprise possède un bien immobilier. Dans ces cas, l'évaluation est, du point de vue de la cédante, relativement simple.

Peu familière avec le monde de l'économie sociale, une des cédantes semble s'en remettre et se fier à l'évaluation de la viabilité financière du projet et de la coop faite par les bailleurs de fonds et celle faite par son agent immobilier. Ces deux évaluations concordent suffisamment, permettant à la cédante et aux repreneurs de s'entendre aisément sur un prix qui convient aux deux parties. Dans un autre cas, selon la cédante, la vente n'a pas été très différente de ce qu'elle aurait dû faire pour une vente classique : établir la valeur de l'actif à vendre et s'entendre sur un prix. Cette étape du processus de reprise ne soulève donc pas d'enjeu particulier.

Malgré la présence d'un actif immobilier ayant une valeur significative, l'évaluation est couteuse, longue et jugée inadéquate

Dans d'autres cas où l'entreprise a une valeur importante et possède un bien immobilier, l'évaluation est qualifiée de couteuse et pénible pour les cédantes. Ces cédantes indiquent avoir fait appel à des experts pour bien encadrer la transaction. Une d'entre elles estime que le processus d'évaluation est long et coûteux. Il devient si lourd à porter et si coûteux que le projet de reprise collective est mis sur pause. Elle ajoute, de plus, que tout est à recommencer, car l'option de transfert proposée ne convient pas, elle demanderait à sa famille de faire un très important sacrifice. Une autre cédante trouve que l'évaluation est profondément inadéquate et que le choix des professionnels chargés de l'évaluation est loin d'avoir été optimal. Elle estime que l'évaluation a été longue, très laborieuse et qu'elle a prolongé le transfert de l'entreprise de plusieurs mois, malgré le fait qu'elle avait proposé un prix raisonnable (comprenant un bâtiment vendu à la valeur de l'évaluation municipale). Selon elle, cette évaluation a mis le projet de reprise collective en péril et, si ce n'était de sa persévérance et de celle des repreneurs, il aurait facilement pu s'arrêter à cette étape.

L'évaluation de la valeur était, dans 2 cas, relativement simple ; elle avait été faite au préalable avec l'agent d'immobilier ou le comptable.



« Tout ça sert seulement les intérêts, notamment monétaires (en heures chargées), des financiers et des consultants qui contrôlent et administrent ces règles et ces paramètres. Ça ne contribue en aucune façon au bon fonctionnement et au développement de la coop ou, plus largement, de l'économie sociale. »

Montage financier et transaction simple

Cédantes qui ont réalisé une RC

La cédante repreneuse a financé l'achat par la coop à hauteur de 50% de la valeur de l'entreprise : « nous n'avons jamais réussi à obtenir la totalité du financement sous forme de prêts ». L'autre 50% est venu d'un prêt par une institution financière.

Montage financier simple, montant de la vente très faible ou de 0\$

Trois cédantes sur les dix rencontrées ont préféré donner l'entreprise ou la vendre à très petit prix afin d'éviter que cette étape ne nuise au transfert. Leur souhait de voir l'entreprise se pérenniser et sa mission se poursuivre était plus important que toute forme de gain financier. Une de ces cédantes impliquées dans un de ces cas de transfert était une cédante repreneuse. Cette dernière souligne que cela lui a permis de lancer une coopérative en bonne santé financière, ce qui aurait été plus difficile si elle avait cherché à obtenir un gain financier. Une des cédantes a vendu son entreprise pour un montant en deçà de sa valeur, certes, la valeur de l'entreprise n'était pas particulièrement élevée, mais la cédante a tout de même fait un petit sacrifice pour faciliter le montage financier. Aucun de ces cas de transfert n'a impliqué des bailleurs de fonds dédiés à l'économie sociale.

Montage financier inconnu, montant de la vente élevé, aucune implication de la cédante dans le montage financier

Dans deux cas de reprise collective, les cédantes ont été relativement peu impliquées, ce sont les repreneurs collectifs qui ont fait le gros du travail. Dans ces transferts, les cédantes ont répondu aux questions des bailleurs de fonds, sans plus. Dans un des deux cas, la cédante souligne que ces questions provenant des bailleurs de fonds étaient nombreuses.



« À une échelle aussi petite, la valeur de l'entreprise c'est chacune des associées, c'est avec chacune d'entre nous que les gens veulent travailler. L'entreprise n'a pas de valeur en dehors de nous et donc au moment de partir c'est ce avec quoi tu pars. »

Montage financier et transaction complexes

Cédantes qui ont réalisé une RC

Montage financier complexe et difficile, montant de la vente élevé et implication soutenue de la cédante

Pour les cédantes dont le montant de la vente était élevé, la constante est la complexité des montages financiers et les relations tendues avec les bailleurs de fonds. Une des cédantes indique qu'elle se soucie surtout du fait qu'elle ne pourra pas toucher 15% du prix de vente tant que la coopérative n'a pas fait la preuve à ses prêteurs qu'elle est une emprunteuse fiable (selon les critères des bailleurs de fonds). Elle souligne être souvent mobilisée pour fournir des informations financières et elle déplore le long délai de 18 mois pour l'obtention des fonds. Ce délai a créé beaucoup d'inquiétude dans l'entreprise, la cédante a dû jouer le rôle de mobilisatrice pour ses travailleurs qui pensaient quitter. Dans un autre cas similaire, la cédante souligne que la coordination entre les bailleurs de fonds a été longue, complexe et marquée par leur grande aversion au risque. Il en va de même pour les conditions de déboursés qu'elle juge beaucoup trop complexes. Elle ajoute que, si elle peine à les comprendre malgré sa formation universitaire et sa longue carrière, les repreneurs collectifs ont peu de chances d'y arriver. Cette lenteur et cette complexité, combinées aux ressources financières et humaines importantes à investir dans le transfert, auraient facilement pu mener à l'abandon du projet. C'est d'ailleurs ce qui est arrivé à une autre cédante. La complexité du transfert des actifs, l'absence de processus bien balisé pour réaliser le montage financier, la surcharge de travail, les coûts élevés en experts et l'inadmissibilité du projet à certaines subventions ont causé l'arrêt, pour l'instant temporaire, du projet.

« Ça c'est long. Ça fait deux ans qu'on travaille, qu'on attend, et là ils se réunissent en comité de financement pour en arriver à dire qu'ils sont intéressés par le projet et qu'ils sont prêts à aller en analyse. Et là, chacun va faire son affaire et prendre le temps dont il a besoin. Il y en a même un qui va oublier de faire son analyse. C'est aussi cinq kits de conditions de prêt différentes. À chaque fois, moi ou quelqu'un de mon équipe, on parle à cinq personnes différentes. Et, en plus, il y a certains décaissements qui sont conditionnels au décaissement d'un autre bailleur de fonds. Et cet enchevêtrement de liens et d'obligations, je ne le connais pas. En somme je suis barouettée d'un à l'autre et je ne comprends rien ».

« Les bailleurs de fonds, une fois le deal accepté, demandait beaucoup de temps. Malgré le deal de plusieurs centaines de milliers de dollars il s'obstinait sur une différence de 20 000\$ C'est comme si les repreneurs n'avaient aucune marge de manœuvre »

« Le décaissement est très long et chaque bailleur de fonds a ses propres règles, formulaires et exigences. »

Expertises externes mobilisées

Cédantes qui ont réalisé une RC

L'accès aux experts est inégal, certaines cédantes ont pu obtenir du soutien financier pour diminuer le coût de ces experts, d'autres n'ont pas eu cette opportunité.

Pour ce qui est de l'accès au soutien financier, pour plusieurs cédantes, c'est grâce aux accompagnateurs de la reprise collective qu'elles ont pu découvrir le PSRC. Elles apprécient grandement ce soutien financier : « Les experts coûtent cher. Une chance que le conseiller chez Réseau Coop nous informé de l'existence du programme qui nous rembourse 70 % des honoraires professionnels ». D'autres, au contraire, ont été informées de l'existence de ce programme trop tard et n'ont pu en bénéficier. Une d'entre elle nous dit : « Si on avait su, nous aurions fait faire ça tout de suite et nous n'aurions pas travaillé pour le faire nous-mêmes. Et tout le processus aurait été plus rapide ». « Personne nous a dit que nous pouvions obtenir une subvention pour payer les consultants qu'on fait intervenir dans la transformation ».

La majorité des cédantes ont mentionné que le recours aux experts était dispendieux, que les coûts étaient importants et que leur soutien n'était pas particulièrement efficace.

Toutes les cédantes qui ont eu recours à des experts externes référés par l'une des parties externes à leurs entreprises soulignent le coût important en honoraires pour leurs entreprises et pour les repreneurs. Une cédante affirme que ces coûts sont un des facteurs qui bloquent le processus de transfert. Une autre cédante relève que l'évaluation faite par plusieurs de ces experts est complètement inadéquate et que les nombreux allers-retours entre elle, le collectif de repreneurs, les bailleurs de fonds et les experts engendrent des coûts importants, notamment en experts, pour les repreneurs et pour elle-même. Elle juge le processus inefficace et frustrant.

« C'est le coût qui actuellement constitue le frein le plus important au transfert vers le modèle coop ». « On a fait des simulations avec notre comptable-fiscaliste et des notaires et on arrive à 10,000 \$ de frais ». « Au stade où en est notre entreprise, c'est une grosse dépense ». « La rémunération des professionnels et consultants coûte cher, surtout pour une entreprise comme la nôtre ». « Il y a des subventions auxquelles nous ne sommes pas admissibles ».

« C'est dans l'inefficience, ça fait juste sortir des honoraires professionnels. Ça va coûter plus cher d'honoraires professionnels faire le transfert que ça m'a coûté en 16 ans. Au final c'est une dette qu'ils [les repreneurs] ont à payer qui ne les sert pas ».

La transition

Cédantes qui ont réalisé une RC

« Pour la coop, la préparation des demandes de financement est longue et leur analyse/approbation par les bailleurs de fonds qui sont sollicités l'est encore plus. 18 mois c'est très très long. Rien ne peut être finalisé et il faut patienter tout en faisant rouler l'entreprise et en répondant le mieux possible aux demandes de la coop et des bailleurs de fonds ».



Deux cédantes soulignent que leur implication a été beaucoup plus longue que prévu. Trois facteurs jouent pour ces cédantes : les conditions imposées par les bailleurs de fonds, les délais liés au montage financier et à l'obtention des fonds, et le fait qu'il faut faire fonctionner l'entreprise pendant le transfert. Une seule cédante n'a pas vécu une période de transition plus longue ou plus difficile que prévu.

Plusieurs cas illustrent bien l'impact des délais engendrés par les premières phases du transfert sur les phases subséquentes. Dans un cas, le calendrier initial a dû être modifié. La mobilisation des repreneurs et le montage financier ont été beaucoup plus longs que prévu. De plus, les bailleurs de fonds ont imposé certaines conditions qui font en sorte que la cédante devra rester en poste pour assurer la viabilité du transfert de l'entreprise. Le plan initial était d'embaucher rapidement une DG, mais la coop ne disposait cependant pas de ressources financières pour le faire. La cédante voit son implication comme une manière de sécuriser la vente de son entreprise, de rassurer les employés et de les garder motivés de façon à ce que personne ne quitte. Elle va donc assumer la direction générale de l'entreprise pendant 6 mois suite à la vente. Dans un autre cas, c'est le temps que requiert l'obtention des fonds (prêts et subventions) nécessaires à l'achat qui a fait en sorte que le calendrier initial a dû être modifié. La cédante ne va cependant pas demeurer impliquée dans l'entreprise : sa carrière la mène ailleurs et c'est ce qu'elle souhaitait initialement, quitter, car elle est épuisée et a d'autres projets. Elle peut le faire l'esprit tranquille, car, selon elle, l'équipe de direction de la coop connaît suffisamment bien l'entreprise pour la faire fonctionner adéquatement et sans trop de difficulté. Enfin, la plupart des cédantes soulignent la lourdeur inhérente au fait d'exploiter une entreprise tout en tentant de la transférer, cet obstacle est particulièrement important pour les cédantes-repreneuses.

Un seul cas de transfert parmi les neuf étudié a pu permettre à la cédante de quitter au moment prévu dans le calendrier initial. Dès le moment de la vente, la coopérative a été totalement autonome. Une fois complété le transfert des dossiers, la cédante n'a pas eu à s'impliquer dans la gestion de la coop : « ce n'est pas vraiment compliqué à gérer [...] pour moi, la page a été tournée avec la signature de l'acte de vente ».

« Tout ça, c'est long. On a mis beaucoup de temps là-dedans. Ça nous a pris deux ans ».

« C'est lourd parce qu'en parallèle [...], il faut faire fonctionner notre organisation. La faire fonctionner comme si de rien n'était. Ça fait beaucoup de choses à faire en même temps ».

La transition

Cédantes qui ont réalisé une RC

Certaines cédantes reconnaissent qu'il est difficile de lâcher prise tout en comprenant que c'est ce qui permet aux repreneurs collectifs de vraiment s'approprier leurs entreprises. C'est particulièrement le cas pour les cédantes-repreneuses, qui voient leurs rôles se transformer.

Les cédantes soulignent que même si c'est le transfert qu'elles souhaitent, le départ n'est pas facile, tourner une page aussi importante est difficile. L'équilibre entre quitter et ne pas abandonner l'équipe de repreneurs est au cœur des préoccupations de pratiquement toutes les cédantes qui restent impliquées dans l'entreprise. Elles soulignent que cet équilibre est encore plus difficile à atteindre lorsqu'il est question du pouvoir décisionnel. Une d'entre elles, pour ne pas avoir à faire face à ce défi, a décidé de limiter autant que faire se peut son implication dans l'entreprise une fois le transfert et une bonne partie de la phase de transition réalisée : « C'était préférable qu'ils mettent en place leur propres façons de faire, ça aurait été difficile d'être là sans tout décider par et pour moi-même ! ». Le rôle de l'accompagnateur est important à cette étape, une des cédantes souligne que c'est le conseiller CTEQ qui l'a aidé à savoir quoi faire pour que les repreneurs s'approprient l'entreprise et apprennent comment faire. Elle ajoute que c'est le CTEQ qui lui a appris à devenir une cédante, soit à être présente quand c'est nécessaire et utile, mais à se retirer pour les laisser prendre en charge l'entreprise.

Des cédantes repreneuses soulignent que la transformation des entreprises a eu peu d'impact sur leurs modes de fonctionnement. Ce sont tous des cas impliquant des cédantes-repreneuses. Le transfert de ces entreprises à une entreprise d'économie sociale a surtout permis de formaliser et d'institutionnaliser les valeurs de l'entreprise.

Une d'entre elles décrit le mode de gestion de l'entreprise à transférer comme un collectif qui s'appuie sur la participation des coordonnateurs. Ce mode de gestion s'est poursuivi dans la coopérative de solidarité. Ainsi, lorsque la coopérative est créée, rien ne change vraiment si ce n'est que la cédante passe du statut de propriétaire dirigeante à celui de membre. Elle détient un seul vote et, à la différence de ce que lui autorisait la forme juridique de la société par actions, celui-ci n'est plus final et décisionnel. La forme juridique coopérative vient formaliser ce que l'entreprise était déjà, la cédante ne vit donc pas de grands bouleversements, au contraire, elle vit plutôt une forme de soulagement, elle n'est plus seule à porter le poids des décisions.

« Rien ne va changer : [...] on travaille et décide ensemble ». « Ça prendra un secrétaire pour les rencontres et il faudra tenir une assemblée générale [...] ».

« Dans les faits, on [était] déjà une coop ».

Les avantages, les facteurs favorables, les difficultés (et leurs conséquences) de la reprise collective

.

Résultats tirés de l'analyse des entretiens et du sondage

Les avantages de la reprise collective

Cédantes qui ont réalisé une RC

Toutes les cédantes rencontrées relèvent que la reprise collective permet de pérenniser l'entreprise et sa mission. Les cédantes repreneuses ajoutent que la reprise collective permet aussi aux entreprises de vivre leurs valeurs.

Ce qui unit toutes les cédantes qui ont entamé ou qui ont mené à bien un transfert vers un collectif est la recherche d'un moyen de s'assurer que la mission de leurs entreprises survit à leurs départs. Neuf des dix cédantes ont placé la survie de cette mission au-dessus du gain pécuniaire qu'elles pouvaient retirer de la vente. L'autre cédante a pu obtenir le prix de l'évaluation de la valeur de l'entreprise, elle n'a donc pas eu à faire de sacrifice financier pour assurer la mission sociale de son entreprise. Les cédantes ont aussi indiqué être préoccupées par la survie de l'entreprise indépendamment de sa mission. Plusieurs de ces entreprises œuvrent dans des secteurs d'activités difficiles, elles voient la reprise collective comme un moyen d'assurer leur pérennité.

De nombreuses cédantes ont nommé vivre une forme d'épuisement. Selon elles, la reprise collective est un moyen de répartir le poids de la gestion de façon plus équitable. Ce soutien collectif permet à l'entreprise de ne pas dépendre d'une seule personne, une autre force du modèle collectif nommée par plusieurs cédantes. Ce type de leadership, selon une cédante, émerge plus lentement, mais il est aussi, toujours selon elle, plus durable.

Enfin, toutes les cédantes repreneuses affirment que c'est un moyen pour arrimer la forme juridique au fonctionnement de l'entreprise et à sa mission.

« Je me suis aussi aperçue, il y a quelques années, que j'étais le plus grand risque pour l'entreprise. Si je me fais frapper demain matin par une voiture, ça peut faire disparaître l'entreprise du jour au lendemain. Ma séparation aurait pu faire disparaître l'entreprise. Aujourd'hui, je sais que s'il m'arrive quelque chose, ça va être moins pire. Et que l'an prochain, ça sera encore moins grave » [...] Répartir le poids de la gestion de l'entreprise sur plusieurs épaules est très bénéfique. »

« J'ai sauvé l'âme de mon organisation. Les membres prennent soin de l'entreprise et de moi. Et j'ai quand même fait l'argent qu'il y avait à faire ».

« Assurer la pérennité de la mission/vocation. » « Pérenniser l'entreprise telle qu'elle est actuellement et depuis ses débuts »

Les avantages de la reprise collective

Cédantes qui ont réalisé une RC

« En comparaison avec les entreprises traditionnelles, la formule coop nous rend plus attractifs. Lorsque nous affichons un poste, nous recevons beaucoup plus de candidatures qu'en pareille situation dans les entreprises privées traditionnelles, où le pipeline est à sec. Nos mandats, nos orientations ainsi que nos pratiques d'affaire et de gestion intéressent les plus jeunes. Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, c'est un atout très important »

« le statut OBNL permet d'avoir accès à des subventions dans le futur, du financement public, pour nos activités communautaires et gratuites qu'on fait depuis longtemps totalement à nos frais ».

Plusieurs cédantes soulignent qu'en devenant des entreprises d'économie sociale, leurs entreprises ont maintenant accès à des ressources, des subventions, des contrats, des acteurs sociaux et communautaires, bref à tout un écosystème de partenaires, de ressources humaines et financières et de soutien auxquels elles n'avaient pas accès avant le transfert vers un collectif.

Des cédantes notent que le transfert de leurs entreprises aide à mettre de l'avant, de façon encore plus prononcée, le fait que leurs valeurs sont au cœur de leurs activités et donc de leurs produits et services. Dans un autre cas, la reprise collective a permis de positionner avantageusement l'entreprise sur le marché de l'emploi, facilitant ainsi le recrutement et la rétention. Le secteur d'activités dans lequel cette entreprise évolue fait face à une pénurie de main-d'œuvre, les entreprises de type société par actions peinent à attirer des talents, ce qui n'est pas le cas pour l'entreprise d'économie sociale qu'est devenue l'entreprise de la cédante.

De plus, de nombreuses possibilités de collaborations avec divers types d'acteurs (communautaires, municipalités) sont aussi apparues suite à la transformation de certaines sociétés par actions et sociétés en nom collectif en entreprises d'économie sociale. Autrement dit, le fait d'être une entreprise d'économie sociale a permis, pour plusieurs cédantes, de développer plus facilement des relations d'affaires et des partenariats avec des clients qui ont des valeurs compatibles avec les leurs. Enfin, il ne faut pas négliger que, pour plusieurs cédantes et plus particulièrement pour des cédantes repreneuses, le transfert vers un collectif donne accès à des programmes gouvernementaux qui étaient auparavant inaccessibles. L'une d'entre elles affirme que la reprise collective permet aux membres de la coop de bénéficier de l'assurance-emploi, une autre qu'elle a permis d'obtenir des subventions qui paient les coûts d'activités précédemment épongées à même les fonds de la société par actions.

« Être une coop c'est un moyen de taper sur le clou de nos valeurs et c'est positif aux yeux des consommateurs de nos produits ».

Les facteurs favorables à la reprise collective

Cédantes qui ont réalisé une RC

Faire preuve de patience

Toutes les cédantes, sauf une, ont mentionné que la patience était nécessaire pour passer au travers le processus de transfert vers un collectif. Certaines mentionnent que les nombreux délais ont été pénibles à vivre, alors que d'autres ont plutôt indiqué que c'était plutôt les repreneurs collectifs pour qui ces délais ont été difficiles. Une d'entre elles nous dit : « Ça n'a pas été plus compliqué parce que c'était une coop, ça a juste été plus long ... mais ça valait la peine d'attendre ».

Du soutien financier et de l'accompagnement

L'écosystème de soutien aux entreprises d'économie sociale et à la reprise collective est un atout précieux selon plusieurs cédantes rencontrées. Il permet d'accéder à des ressources tout en aidant les cédants et repreneurs à apprendre comment faire fonctionner une entreprise d'économie sociale.

Des valeurs sociales et environnementales fortes

Les valeurs de plusieurs cédantes ont été au cœur de leur décision d'entreprendre un transfert vers un collectif. Ces mêmes valeurs ont fait en sorte que plusieurs d'entre elles ont rejeté des offres, elles souhaitaient que la vocation de leurs entreprises soit maintenue et pérenne.

Des repreneurs collectifs qui peuvent être rémunérés pour faire le travail nécessaire pour mener à bien la reprise collective

Le travail qui doit être fait est important pour mener à bien une reprise collective. Il s'ajoute souvent aux heures de travail ou est fait sur le temps de travail, occasionnant des pertes financières pour l'entreprise en transformation, surtout lorsqu'il s'agit de reprise interne. Une cédante nous dit : « Le bénévolat a ses limites. L'entrepreneur qui le fait pour lui-même ne comptera pas ses heures. Mais là, il s'agit d'une coop. Quand tu n'as pas les fonds pour payer un chargé de projet dédié, tout prend du temps ». Bref, un fond qui permettrait de soutenir le transfert en assumant une partie des coûts, ou une cédante ou une entreprise qui a les reins assez solides pour le faire, sont considérés comme un important facteur favorable au transfert d'une entreprise vers un collectif.

Selon la presque totalité des cédantes rencontrées, des attentes financières revues à la baisse

Pour la plupart des cédantes repreneuses, ce compromis financier était jugé essentiel, mais n'était pas vécu comme un sacrifice très important. Pour l'une des cédantes repreneuses et pour les cédantes dont l'entreprise avait une valeur importante, la pression ressentie quant à la diminution du prix de vente est jugée trop importante. Une diminution raisonnable (par exemple, vendre un peu sous la juste valeur marchande) est, selon elle, un facteur favorable à tout projet de reprise collective. Ça permet à la cédante d'obtenir un montant lié à la vente tout en n'alourdissant pas la dette contractée par les repreneurs collectifs.

Les facteurs favorables à la reprise collective

Accompagnateurs de cédants

Des cédants qui ont des valeurs ou une connaissance de l'économie sociale

Généralement, selon les accompagnateurs, les cédants qui ont plus de chances de considérer la reprise collective ont des valeurs qui s'apparentent à celles mises de l'avant en économie sociale. Lorsque c'est le cas, ça aide beaucoup. C'est le genre de cédants qui sont par eux-mêmes ouverts et réceptifs à un modèle collectif, à la reprise collective. Un des accompagnateurs ajoute que, bien entendu, ces valeurs communes ne sont pas une garantie que le projet de reprise collective se concrétisera, mais qu'au moins elles permettront de faire en sorte que la RC fera partie des scénarios possibles. Autrement dit, le cédant ne rejettera pas d'emblée l'idée. De plus, les accompagnateurs ajoutent que si les deux parties, le cédant et les repreneurs, ont une connaissance au moins partielle du modèle de la reprise collective et de l'économie sociale, c'est beaucoup plus facile et les chances de succès sont bien meilleures.

Une entreprise et un secteur d'activités en santé ou un secteur d'activités associé à l'économie sociale

Quand l'entreprise à céder est en santé et que le secteur d'activités est attractif, ça facilite le projet de transfert, qu'il soit collectif ou non. Certains secteurs d'activités, selon les accompagnateurs, seraient étiquetés économie sociale et donc, en quelque sorte, plus enclins à considérer la reprise collective.

Des valeurs qui vont au-delà de la recherche du profit

Selon les accompagnateurs de cédants, une reprise collective implique toujours des cédants qui ont des valeurs autres que la maximisation des profits. C'est dans les situations où le cédant a une volonté forte de maintenir l'entreprise, de pérenniser ses valeurs et son mode de fonctionnement que la reprise collective est considérée. Ce sont, toujours selon les accompagnateurs, ces cédants qui vont se montrer plus conciliants sur le prix de vente pour permettre au projet de transfert vers un collectif d'aboutir.

Une entreprise de valeur moindre

Des accompagnateurs nous indiquent aussi que, dans de nombreux cas où la reprise collective est envisagée, les entreprises sont en difficulté, n'ont pas des revenus et des profits importants ou ne trouvent pas de repreneur.

Un porteur de dossier, repreneur collectif rémunéré par le cédant

Un des facteurs de succès identifié par un des accompagnateurs est la présence, parmi les repreneurs, d'un leader qui a du temps. Le cédant peut jouer un rôle pour aider ce leader, par exemple en le dégageant 20 heures par semaine afin qu'il puisse se consacrer au projet et le faire avancer. Ce leader ne peut pas être un conseiller externe, il doit être lié à l'entreprise et être très attaché au projet de reprise collective.

Les difficultés et freins de la reprise collective

Cédantes qui ont réalisé une RC

La mobilisation des repreneurs est un défi

Pour mener à bien le transfert vers un collectif, plusieurs cédantes ont dû s'impliquer significativement dans la mobilisation du groupe de repreneurs. Dans un des cas, la cédante a dû assumer 50% du coût du membrariat, sans quoi le projet n'aurait pas pu aller de l'avant.

Dans plusieurs autres cas, les cédantes ont eu à rassurer les repreneurs, les soutenir dans leurs démarches, elles trouvent ce travail lourd et difficile à porter. C'est plus particulièrement le cas pour les cédantes épuisées qui souhaitent quitter rapidement.

« Quelque chose de collectif, c'est plus long. Il faut se concerter, s'entendre, que chacun s'approprie les dossiers. Tout ça est plus long. Encore plus quand il y a des bénévoles. Consulter et ensuite décider seule, c'est plus rapide. »

Les délais liés aux demandes de financement et à l'obtention des fonds

Plusieurs cédantes, notamment celles dont l'entreprise avait une valeur relativement importante, ont trouvé que la phase du montage financier a été particulièrement pénible et longue. La préparation des demandes de financement par les repreneurs collectifs, les demandes constantes des bailleurs de fonds, leurs analyses et leurs approbations sont jugés excessivement longs et ardues. Ces délais sont parfois exacerbés par des erreurs commises en cours de route par certains bailleurs de fonds, par exemple : oublier d'analyser un dossier.

« [...] la préparation des demandes de financement est longue et leur analyse/ [...] l'est encore plus. 24 mois c'est très long. Rien ne peut être finalisé et il faut patienter tout en faisant rouler l'entreprise et en répondant le mieux possible aux demandes de la coop et des bailleurs de fonds. »

Lourd de piloter entreprise tout en effectuant le transfert

Toutes les cédantes rencontrées ont trouvé difficile de continuer à tenir les rênes de la direction de leurs entreprises pendant le processus de transfert. Certaines soulignent qu'elles ne croient pas que ça aurait plus facile si le transfert avait eu lieu entre deux sociétés par actions. D'autres vont toutefois souligner qu'une partie de cette lourdeur peut être imputée au fait que le transfert se faisait vers une entreprise d'économie sociale. En effet, les aspects juridiques, fiscaux, mais surtout le fait de devoir apprendre comment faire fonctionner une coop ou un OBNL contribue à alourdir le processus et les apprentissages nécessaires pour le mener à bien.

« C'est lourd parce qu'en parallèle à ces efforts, il faut faire fonctionner notre organisation. [...] Ça fait beaucoup de choses à faire en même temps. »

Les difficultés et freins de la reprise collective

Cédantes qui ont réalisé une RC

Difficultés à obtenir du financement

De nombreuses cédantes ont souligné qu'il a été difficile pour les repreneurs de trouver le financement nécessaire au projet de reprise collective. Plusieurs ont dû faire des compromis financiers qu'elles estiment être significatifs. Les cédantes-repreneures ont aussi dû faire face à ce type de freins, elles ont utilisé leurs économies pour financer une partie du transfert. Pour ces dernières, cette difficulté à réunir les fonds nécessaires et l'investissement qu'elles doivent faire sont d'autant plus irritants qu'elles trouvent le processus très compliqué pour quelque chose qui ne changera pas grand-chose à ce que leurs entreprises sont déjà : mêmes actifs, mêmes personnes et mêmes façons de fonctionner.

« [...] au bout du compte, 15% du montant de la vente sera gelé le temps que la coop fasse la preuve de sa capacité à faire rouler la *business* et rembourser ses emprunts ».

Coût des experts est un frein à la reprise collective

La presque totalité des cédantes rencontrées déplorent les coûts importants générés par les honoraires dédiés aux experts intervenant dans le processus. Ces coûts, selon plusieurs d'entre-elles, fragilisent l'entreprise d'économie sociale naissante et freinent la reprise collective au point où le projet doit être mis sur pause. Un cas qui implique une cédante-repreneure dans le cadre d'un transfert familial fait en sorte que certaines subventions ne sont pas accessibles. Plusieurs cédantes ne connaissaient pas l'existence de ces programmes, certaines admettent qu'elles auraient pu éviter des frais et faire moins d'erreurs si elles avaient pu y recourir.

« On a fait des simulations avec notre comptable-fiscaliste et des notaires et on arrive à 10,000 \$ de frais, si on avait accès à des fonds pour payer des experts, on éviterait de tomber dans un trou ».

« Personne nous a dit que nous pouvions obtenir une subvention pour payer les consultants qu'on fait intervenir dans la transformation. Pour économiser, on a essayé de tout faire toutes seules et, dans certains cas, on s'est trompées ».

Lenteur du processus

Enfin, le frein principal est la lenteur du processus, presque toutes les cédantes ont mentionné cette difficulté. De la mobilisation, à la phase de l'accord en passant par le montage financier et la transition, la caractéristique principale de toutes ces étapes est le temps important que chacune d'entre elles nécessitent. Ce frein est particulièrement problématique pour les cédantes épuisées qui souhaitent quitter rapidement.

« Je connais quelqu'un qui a vendu son entreprise qui valait plusieurs millions en 6 mois alors que, moi, pour une fraction de ce prix j'ai dû y mettre 2 ans et je n'ai pas encore *closé* ».

Les difficultés et freins de la reprise collective

Accompagnateurs de cédants

La culture entrepreneuriale individualiste

Les entrepreneurs sont habitués à travailler en solo, le collectif et ses valeurs c'est une culture particulière et, en général, ce n'est pas celle de l'entrepreneur traditionnel. Ce dernier, selon les accompagnateurs, pense spontanément à la reprise individuelle ou par plusieurs actionnaires. Il y a donc un enjeu autour de la culture : celle du cédant est très différente, voire en partie opposée à celle des repreneurs collectifs. Il est difficile de les concilier.

« Si le cédant est un entrepreneur traditionnel, c'est quasi impossible. ».

Difficile de négocier avec de proches collaborateurs

Dans le cas de reprises internes, les accompagnateurs des cédants relèvent qu'il peut être difficile de vendre leurs entreprises à de proches collaborateurs. En effet, pour certains cédants, il peut être plus facile de négocier et s'entendre avec un inconnu plutôt qu'avec des gens qu'il aime et qui sont ses proches collaborateurs. Certains cédants peuvent ne pas vouloir négocier avec des gens dont ils sont (relativement) proches et qui, eux aussi, ont un attachement à l'entreprise.

La recherche de revenus liés à la vente

Pour de nombreux cédants, un des objectifs principaux de la vente de leurs entreprises est la recherche d'un gain financier. Selon les accompagnateurs, même quand un cédant tient beaucoup à la pérennité de son entreprise, s'il reçoit une offre d'achat supérieure à la valeur de son entreprise provenant d'un concurrent qui veut le faire disparaître, souvent, il va l'accepter. Un autre accompagnateur affirme que, de façon générale, la reprise collective n'intéresse pas les entrepreneurs ou les cédants de son territoire. Il poursuit en expliquant que l'économie sociale, ce n'est pas leur monde. Pour eux, vendre à moindre prix ou ne pas rechercher le gain maximal, c'est un signe de faiblesse et d'insuccès sur le plan des affaires. Le statut et le succès sont essentiellement une question d'argent. Ces cédants en ont fait avec leur entreprise et ils souhaitent continuer à en faire en vendant leurs entreprises. Toujours selon les accompagnateurs, ces cédants qui se définissent comme des hommes d'affaires, les biens de luxe qui permettent de démontrer leur succès sont nécessaires, il leur est donc impensable de faire un compromis sur ce que la vente de leur entreprise peut rapporter.

« [...] même si le cédant tient beaucoup à la pérennité de son entreprise et qu'il le dit, il se présente souvent des situations où il reçoit une offre d'achat d'un concurrent qui veut tout simplement le faire disparaître, une offre supérieure à la valeur estimée. Dans ce cas, *money talks* comme on dit et les valeurs ont pris le bord assez vite. ».

Les difficultés et freins de la reprise collective

Accompagnateurs de cédants

Lenteur et complexité

Les accompagnateurs rencontrés estiment qu'un des freins importants est la lenteur du processus de reprise collective. Les cédants qu'ils accompagnent jugent que tous les projets de reprise collective qui demandent une implication de la communauté vont être beaucoup plus longs à mener à terme dans la mesure où ils demandent l'engagement de plusieurs personnes et organisations. Au-delà de l'implication de ces diverses parties prenantes, les cédants ne savent pas que, pour réaliser le transfert, il faudra impliquer plusieurs intervenants, notamment de nombreux bailleurs de fonds et des experts. Ils ont l'habitude de faire affaire avec un entrepreneur, une seule personne et quelques experts triés sur le volet. Ils s'imaginent que le processus de reprise collective sera relativement simple. Une fois le processus amorcé, ils découvrent que l'aventure sera plus complexe et risquent de l'abandonner. Les repreneurs collectifs, eux, sont mieux préparés et outillés pour faire face au processus de la reprise collective. Ils sont plus familiers avec le fait que le rachat implique plusieurs partenaires, ils comprennent mieux les dynamiques de l'écosystème de l'économie sociale. Contrairement aux cédants propriétaires de sociétés par actions, ils n'ont pas été socialisés dans un type d'entreprise et d'écosystème de soutien qui fonctionnent autrement que celui de l'écosystème de l'économie sociale.

« En reprise collective, il est en général plus difficile d'avancer rapidement et, généralement, ça déplaît aux cédants. »

Entreprises en difficultés dans des secteurs difficiles

Un frein important à la reprise, qu'elle soit collective ou individuelle, est la santé de l'entreprise à transférer. Selon les accompagnateurs de cédants rencontrés, c'est le facteur déterminant qui va faire en sorte que la reprise sera simple ou complexe. Si l'entreprise est en mauvaise santé financière, a des actifs qui ont peu de valeur ou en a peu, le transfert sera long et compliqué, même si c'est une transaction n'impliquant pas d'entreprises d'économie sociale. Quand il y a peu d'acheteurs et que le rachat est difficile, que les repreneurs soient privés ou collectifs, c'est la plupart du temps parce que le ou les secteurs d'activités sont difficiles et que les marges de profits sont faibles (par exemple: le secteur de la restauration).

Toujours selon les accompagnateurs, le type de cédant qui recherche du soutien et de l'accompagnement a plus de probabilités d'être propriétaire d'une entreprise qui peine à se vendre facilement en raison des facteurs présentés dans le paragraphe précédent. À l'inverse, le cédant qui pilote une entreprise qui a de bons états financiers, des actifs de grande valeur et qui œuvre dans un secteur attractif aura probablement beaucoup moins de difficulté à transférer son entreprise et donc, moins besoin de soutien.

« Quand les chiffres de l'entreprise sont beaux et qu'elle œuvre dans un secteur attractif, le transfert est facile. Que ce soit une reprise collective ou une vente traditionnelle. »

La principale conséquence des difficultés

Cédantes qui ont réalisé une RC

Plusieurs cédantes ont pensé que le processus de vente allait échouer ou qu'elles auraient pu abandonner. Une d'entre elle a d'ailleurs mis le projet sur pause en raison des trop grands sacrifices nécessaires et du coût important des experts.

Une des cédantes estime que sa méconnaissance de la reprise collective aura, d'une certaine façon, été profitable. C'est, selon elle, grâce à cette méconnaissance des délais, de la complexité et des dédales du processus de reprise collective qu'elle a accepté de s'y lancer. En cours de processus, une autre cédante affirme qu'elle s'est demandé si l'entreprise pourra poursuivre ses activités. Autrement dit, à cette étape du transfert, le projet de vente à une coop est, selon elle, dans un cul-de-sac. Elle se dit fatiguée, elle envisage de vendre les actifs (par exemple, le bâtiment et/ou les terrains) et simplement dissoudre l'entreprise. Son copropriétaire veut d'ailleurs profiter de la fête annuelle organisée par l'entreprise pour annoncer que cette dernière ferme ses portes. La cédante révèle que cette étape a été particulièrement difficile pour sa relation avec son copropriétaire, qui est aussi un membre de sa famille. Une autre cédante s'est aussi dite inquiète des chances de succès du projet de transfert vers un collectif. Elle identifie la bureaucratie, les nombreuses démarches et formulaires que doivent remplir les repreneurs comme des freins majeurs au processus de transfert: « C'est long et très exigeant. À certains moments, j'ai un peu douté qu'on y arriverait. J'admire leur persévérance ».

Pour une des cédantes rencontrées, en cours de l'étude, cette conséquence liée aux difficultés du transfert s'est concrétisée, le projet a été mis sur pause. Elle indique que le coût de la transformation est un des principaux freins: « Bien sûr, on sait qu'une partie des coûts de la transformation nous revient. Mais étant donné les montants en cause et compte tenu de notre situation, on cherche des sources de financement pour payer une partie de tout ça ». Cette même cédante doit aussi recommencer du début et explorer d'autres scénarios de transfert, car celui proposé initialement ne convient pas et lui demanderait de faire de trop importants sacrifices : « Après réflexion, je ne suis pas certaine de vouloir faire ça. Dans ce scénario, tout ce que la SENC possède devient propriété de la coop ; les bâtiments, les équipements, etc. En fait, il y a des choses qu'on voudrait conserver à nous, notamment notre maison familiale, en cas de fermeture ou de revente de la coop. On va devoir revoir tout ça et demander au comptable de retravailler le dossier et nous proposer autre chose ».

« [...] si j'avais su, je ne me serais jamais lancé là-dedans, C'est plus d'efforts pour un résultat égal ». [...] évidemment, tout ça prend un temps fou et, pendant tout ce temps, je ne peux pas vendre à quelqu'un d'autre sans être pénalisée ».

« Je ne me suis jamais chicané avec mon copropriétaire, mais, cette journée-là, je me suis chicané avec lui, il voulait annoncer la fin de la compagnie ».

Synthèse – faits saillant des entretiens

Accompagnateurs de cédants et Cédantes qui ont réalisé une RC

Les cas de reprises collectives sont peu nombreux selon les accompagnateurs des cédants

Selon un des accompagnateurs rencontrés, parmi les entreprises avec lesquelles il travaille, 75% ne pensent pas vraiment à la reprise collective. Ces entrepreneurs veulent tout simplement s'afficher et augmenter la visibilité de leur entreprise auprès d'acheteurs potentiels. Un autre 20% ont un repreneur qu'ils ont identifié à l'interne, généralement un ou plusieurs cadres, ils cherchent du soutien pour mener à bien le transfert. Parmi le 5% qui reste, il y a un peu de reprises collectives, mais ce n'est pas une situation fréquente. Autrement dit, dans 95% et plus des dossiers qu'il porte, le soutien offert aux cédants implique des cas de transfert classique ; d'entrepreneur à entrepreneur, de société par actions à société par actions. Un autre accompagnateur abonde dans le même sens et explique que, dans son travail d'accompagnement, la reprise collective ne constitue qu'une petite partie de ses dossiers, moins de 1 cédant sur 10 envisage le collectif. Par contre, dans les activités de sensibilisation au repreneuriat, ce même accompagnateur dit présenter le modèle de la reprise collective dans presque tous les cas. En résumé, pour la vaste majorité des cédants accompagnés, la reprise collective n'est pas une option envisageable.

Les grands défis de la reprise collective selon les cédantes

Si la mobilisation est jugée difficile pour plusieurs cédantes, c'est surtout au niveau des étapes de l'évaluation de la valeur des entreprises et de la constitution du montage financier que les obstacles les plus importants émergent. Le transfert est, selon plusieurs cédantes, long et complexe. Les nombreux formulaires et allers-retours entre partenaires sont épuisants et requièrent beaucoup de patience. Les échanges avec les parties prenantes, la bureaucratie qualifiée d'inefficace, le manque de coordination entre les divers acteurs et organisations de même que les coûts importants en temps et en argent qu'engendrent ce long parcours sont des obstacles majeurs.

Selon certaines cédantes, plus le prix de l'entreprise est élevé, plus le transfert est difficile et compliqué. Ceci t'en dit, des cédantes ont rencontré de nombreuses embûches similaires, même si la valeur de leurs entreprises était basse, voire nulle (0\$). Toutes les cédantes ont affirmé que les valeurs doivent primer sur la recherche de gain financier pour que puisse se concrétiser un projet de transfert vers un collectif. Au minimum, selon les cédantes, pour qu'un projet de transfert vers un collectif soit possible, le cédant doit ne pas chercher à maximiser son gain financier. Idéalement il doit être prêt à diminuer le prix de vente, voire aller jusqu'à donner son entreprise.

« Dans toute ma carrière, les reprises collectives représentent 2 cas sur 125, approximativement [...] Parmi les 40 entreprises/entrepreneurs que j'accompagne actuellement, je dirais qu'il y a 1 ou 2 cas possibles de reprise collective ».

« Pour favoriser le transfert vers des entreprises collectives, il ne faut pas nécessairement renier toutes les valeurs capitalistes, mais il faut s'en éloigner beaucoup ».

Recommandations pour mieux soutenir la reprise collective et conclusion

.

Basés sur l'ensemble des résultats du projet de recherche

Recommandations

Des cédantes qui n'ont pas réalisé de reprise collective

Plusieurs cédants ont mentionné leur méconnaissance de cette forme de transfert. Ils suggèrent certains types de contenus et de moyens de diffusion.

Les cédants ont exprimé leur souhait d'en savoir plus sur les entreprises d'économie sociale et les conditions pour entamer ce processus de reprise. Ils nomment le besoin d'avoir accès à des informations détaillées sur les démarches à réaliser, comme un plan détaillé du processus. Ils veulent connaître les avantages et les inconvénients de la reprise collective, son taux de succès et des exemples d'histoires de réussite.

Certains cédants suggèrent de faire la promotion de la reprise collective en diffusant des publicités et en faisant des séances d'informations dédiées aux entrepreneurs pour améliorer la visibilité auprès des propriétaires d'entreprises et des repreneurs potentiels. Parmi les canaux de communication mentionnés par ces cédants, on relève des organisations comme les SADC et les pôles d'économie sociale, particulièrement pour les repreneurs dans le cas des pôles.

Certains cédants ont suggéré de faciliter les rencontres entre eux et les personnes intéressées par ce type d'acquisition.

Il a été proposé d'organiser des activités de réseautage entre les entreprises d'économie sociale et des entreprises privées afin de mettre en contact les cédants avec des coopératives et des OBNL.

Enfin, certains cédants mentionnent que l'argument principal à mettre de l'avant pour qu'ils puissent envisager l'option de la reprise collective est la possibilité d'avoir accès à des avantages sur les plans financiers et fiscaux.

« [...] Dans mon maillage avec le CTEQ, aucune EÉS ne s'est manifestée. Si ça avait été le cas, je l'aurais considérée au même titre que les autres acheteurs. »

« Donner des exemples d'entreprises qui sont passées par ce processus et qui sont en bonne santé financière. »

Recommandations

Des cédantes qui ont réalisé une reprise collective

Aborder les éléments financiers (évaluation et montage) plus tôt dans le processus

L'évaluation du prix de vente et de la capacité financière des repreneurs collectifs à acheter l'entreprise devrait se faire dès le début du processus.

Une des cédantes rencontrées propose que la question du prix de vente arrive plus tôt dans le processus. Elle se demande pourquoi créer une EÉS, suivre des formations et faire toute une panoplie de diagnostics organisationnels si le prix de vente rend l'achat impossible par l'EÉS ou si les parties ne s'entendent pas sur le prix. Elle propose de rapidement statuer sur le prix de vente et sur la possibilité ou l'impossibilité des bailleurs de fonds à financer le rachat. Elle se demande s'il est nécessaire de mettre autant d'emphasis sur la capacité de reprise (les compétences) des repreneurs collectifs si tôt dans le processus. Elle souligne que ces derniers ont souvent déjà des liens forts avec l'entreprise. Pour être dans un processus de reprise collective, c'est déjà gage que la culture organisationnelle est probablement favorable, sans être parfaite.

« Travailler pendant un an sur un projet de reprise collective, si on ne s'entend pas du tout sur le prix au début, on perd notre temps ».

Diminuer la bureaucratie, mieux coordonner l'écosystème

Diminuer la lourdeur bureaucratique, surtout dans les discussions avec les bailleurs de fonds

Des cédantes relèvent que transiger avec les bailleurs de fonds est un processus ardu, long, compliqué. C'est à cette étape que le processus de reprise s'embourbe. Elles formulent les recommandations suivantes :

- Regrouper/harmoniser les règles, les formulaires, les exigences des bailleurs de fonds.
- Homogénéiser les conditions et n'émettre qu'une seule lettre d'engagement.
- Que la cédante fasse affaire avec une seule personne chargée du projet au nom des 4-5-6 bailleurs de fonds.
- Réduire le temps nécessaire pour évaluer et statuer sur les demandes de financement.

« J'ai autant d'interlocuteurs qu'il y a de bailleurs de fonds! ».

Recommandations

Des cédantes qui ont réalisé une reprise collective

Mieux communiquer les soutiens financiers disponibles et les délais qui y sont associés

Plusieurs cédantes rencontrées affirment avoir découvert tardivement l'existence de subventions pour couvrir les frais encourus par un propriétaire qui vend son entreprise à une entreprise d'économie sociale. Elles auraient préféré l'apprendre plus tôt pour éviter d'avoir à assumer ces coûts. Une cédante, même si elle a pu bénéficier de ce type de subvention, propose d'en créer une autre qui permettrait de rapidement procéder à une évaluation sommaire de la valeur de l'entreprise et d'encadrer la négociation sur le prix de vente. L'objectif est d'accélérer le processus de négociation pour s'entendre sur un prix et déterminer la faisabilité du projet avant de lancer toutes les démarches et étapes subséquentes (formation, création de l'EÉS, diagnostics organisationnels, etc.). Toutes les cédantes qui ont eu recours aux programmes de subventions et à des montages financiers complexes estiment que les délais et les coûts devraient être expliqués plus tôt et plus clairement. Enfin, une des cédantes-repreneures souhaite que le programme permettant de rémunérer les experts soit plus souple et permette les reprises collectives impliquant un transfert familial.

« Informer les cédants de tout ce qui concerne leur relation presque obligatoire avec les consultants et experts ; notamment les coûts et le temps requis ».

Sensibiliser et former davantage les experts et cédants à la reprise collective

Des cédantes-repreneures pensent que, si un expert leur avait parlé de la formule collective alors qu'elles fondaient leurs entreprises, elles auraient sauvé temps et argent en choisissant d'emblée l'EÉS. Elles souhaitent davantage de sensibilisation à l'économie sociale dans l'écosystème de soutien entrepreneurial. Plusieurs cédantes ayant des projets de transferts plus complexes ou impliquant une entreprise ayant une valeur importante ont indiqué que les interventions des experts étaient inadéquates. Elles souhaitent qu'ils soient mieux formés à la reprise collective.

Avoir un porteur de dossier pour la cédante et pour les repreneurs

Un des enjeux importants est le temps et l'argent que requièrent les projets de reprise collective. Selon plusieurs cédantes, les repreneurs manquent de temps pour mettre en œuvre le projet et peuvent le faire soit parce qu'ils s'investissent beaucoup bénévolement, soit parce que la cédante paie une partie de leur temps. Les cédantes aussi doivent beaucoup s'investir. Une d'entre elle propose que l'organisme accompagnateur puisse assurer qu'un conseiller dispose de plus de temps pour soutenir le projet de reprise.

Conclusion

Un type de cédant particulier, un parcours difficile et un écosystème perfectible

La reprise collective fait face à de nombreux défis. Du point de vue des acteurs de l'écosystème de l'économie sociale, elle est une voie prometteuse pour soutenir la croissance de l'économie sociale, mais du point de vue des cédants et des repreneurs collectifs qui l'empruntent, elle est parsemée d'obstacles. Les résultats du sondage montrent qu'une proportion non négligeable de cédants n'envisagera jamais ce type de reprise, ils sont à la recherche de gains financiers importants et ne partagent pas les valeurs de l'économie sociale. D'autres cédants peuvent cependant envisager cette option. Autant pour les cédants ayant répondu au questionnaire que pour celles qui ont réalisé une reprise collective, l'analyse montre qu'ils partagent une série de caractéristiques communes: le désir de pérenniser leurs entreprises, d'en préserver les valeurs et missions et, enfin, leur capacité à accepter une forme ou une autre de compromis financier pour permettre au projet de reprise collective d'aboutir.

Pour ce qui est des obstacles rencontrés en cours de processus, la recherche a permis d'en repérer plusieurs du point de vue des cédantes qui ont transféré leurs entreprises vers un collectif. La mobilisation des repreneurs collectifs est difficile et couteuse, mais nécessaire pour permettre au projet de reprise collective de prendre forme. C'est surtout dans les étapes liées à l'évaluation de la valeur de l'entreprise et de l'élaboration du montage financier que les obstacles s'accumulent. Les démarches sont jugées longues, mal coordonnées, complexes et surtout très couteuses en experts de toutes sortes pour des cédantes qui doivent en plus faire des compromis financiers. C'est d'ailleurs à ce moment crucial du transfert vers un collectif que les projets risquent de ne pas se concrétiser. Plusieurs cédantes ont affirmé avoir pensé, ou même avoir dû interrompre temporairement le projet en raison des coûts et des délais.

Au final, si le bassin de cédants potentiels est réduit par le fait que ceux-ci doivent avoir une série de caractéristiques relativement rares pour pouvoir être considérés comme des candidats potentiels au transfert vers un collectif, il risque de se réduire davantage si trop d'obstacles supplémentaires apparaissent en cours de processus. Le souhait principal formulé par les cédantes est que l'écosystème québécois de soutien à l'économie sociale et au repreneuriat collectif puisse se saisir de leurs propositions pour réduire ces embûches et ainsi faciliter le travail des futurs cédants et cédantes qui emprunteront la voie du transfert vers un collectif.



Mot de la fin, la parole aux cédantes (et aux repreneurs) Qui ont réalisé une reprise collective

Diminuer la lourdeur du processus pour les cédants et cédantes

« Pour que ça avance plus facilement et plus rapidement, il faudrait un porteur de ballon qui parle et agit au nom des cinq bailleurs de fonds. Homogénéiser les conditions et n'émettre qu'une seule lettre d'engagement. Tout ça est trop complexe pour moi et encore plus pour des repreneurs qui n'ont pas les compétences pour s'y retrouver dans cet enfer de conditions légales ultras techniques. Tout ça sert seulement les intérêts monétaires des financiers et des consultants qui contrôlent et administrent ces règles. Ça ne contribue en aucune façon au bon fonctionnement [...] de la coop ou, plus largement, de l'économie sociale. La boîte d'experts évaluateurs a fait une fortune [...]. Et je fais travailler mon propre avocat en conséquence et je paie. ».

Miser sur les valeurs des cédants et cédantes

« Créer un autre outil de financement pour soutenir la reprise collective n'y changera rien de fondamental. À la base, c'est la décision que prend le propriétaire quant au transfert qui est l'élément déterminant. C'est ce sur quoi repose cette décision qui est le plus important : les objectifs que poursuit le propriétaire avec la vente de son entreprise ; quels sont ses valeurs et ses objectifs. L'objectif visé à la base, c'est quoi ? Et on ne vit pas dans un monde où, en entrepreneuriat, le fonctionnement collectif est connu et, surtout, valorisé. Un outil de financement ne va pas changer ça ».

« En résumé, je crois beaucoup à ce modèle de transfert, mais pas dans sa forme actuelle ».

« Si vous êtes une personne patiente et combative, ce sont des atouts majeurs pour passer à l'action, car les délais et les embûches s'additionnent un après l'autre pour vous mettre à l'épreuve. » Un repreneur collectif québécois (CÉRSÉ-CTEQ, 2020)

