



REGROUPEMENT DES CRÉA DU QUÉBEC
Visitez notre site Internet : www.lescrea.com

La relève : prévoir pour mieux planifier...

Un sondage exclusif de la firme Raymond Chabot Grant Thornton, réalisé en novembre 2013 par la maison CROP, confirme la vive inquiétude des entrepreneurs quant aux conséquences néfastes de la pénurie de relève entrepreneuriale sur l'économie. Les entrepreneurs sonnent l'alarme, 94 % considèrent l'absence de relève au sein des PME comme un frein majeur à la croissance économique du Québec. Ce sondage est novateur, dans la mesure où il établit une corrélation entre le défi du transfert d'entreprise et ses impacts directs sur le développement économique et social du Québec.

Par ailleurs, le sondage confirme la tendance observée par la Fondation de l'entrepreneurship, selon laquelle 30 % des propriétaires d'entreprises envisagent de prendre leur retraite d'ici 10 ans. La moitié d'entre eux prévoient fermer leurs portes sans chercher à vendre ni à céder leur entreprise à la relève. La crainte de voir disparaître ces entreprises est importante. Pour les gens qui songent à se lancer en affaires, l'option de racheter une entreprise et d'en prendre la relève est beaucoup moins populaire que celle d'en créer une.

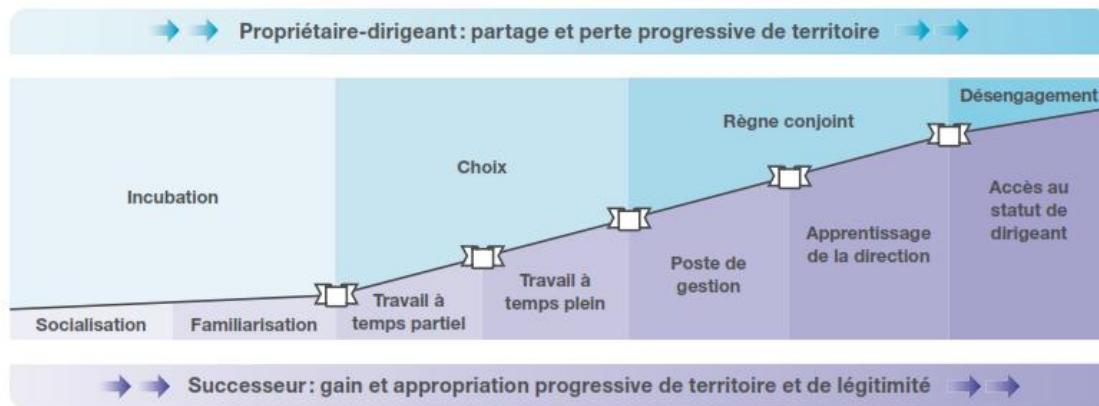
Le sondage révèle également que 90 % des entrepreneurs estiment que la pénurie de relève entrepreneuriale aura des conséquences négatives sur le dynamisme économique des régions et le maintien des emplois. Dans un Québec où le tissu entrepreneurial est composé à 99,8 % de PME, générant plus de 50 % du PIB et près de 60 % des emplois, assurer efficacement une relève à la direction des entreprises n'est plus un choix, mais une priorité. « Si, faute de relève, ils sont plusieurs à fermer boutique à court terme, les villes et les villages du Québec vont perdre de leur vitalité, et la qualité de vie des citoyens en sera affectée » ([Éric Dufour](#), associé et *leader* national en transfert d'entreprise).¹

Le transfert d'entreprise est en fait une étape cruciale de la vie et de la survie de l'entreprise. **C'est également une étape importante dans la vie des entrepreneurs-es.** C'est probablement le plus grand des défis, particulièrement sur le plan psychologique.

La planification de la relève nécessite la prise de décisions dans trois domaines d'activité étroitement reliés les uns avec les autres : **l'entreprise, la famille et la sécurité financière du propriétaire lors de sa retraite et de la relève qui arrive.** Les conditions gagnantes : la *réflexion*, la *préparation* et du *temps* pour organiser et mettre en place le processus.

¹ La relève entrepreneuriale : un enjeu de taille pour l'avenir économique du Québec. Sondage CROP commandé par RCGT, novembre 2013

Le processus de relève peut s'illustrer comme une série d'étapes à franchir par le propriétaire cédant et sa relève au cours desquelles il y a gain ou perte de l'espace occupé par l'un et l'autre sur le « territoire entreprise ». ²



Par ses enjeux, l'étape du règne conjoint est une étape cruciale. Les gains et les pertes de pouvoir sur l'entreprise et sur les liens famille-entreprise constituent un facteur déterminant de réussite ou d'échec. Les risques de tensions et de confrontations sont grands d'où l'importance d'avoir un plan et d'être accompagné par un conseiller en transfert d'entreprise. Le successeur doit démontrer sa capacité à gérer l'entreprise tout en conciliant vie personnelle et professionnelle ainsi que les intérêts et préoccupations des cédants.

La planification du transfert d'entreprise, implique de concilier les besoins des cédants, des relèves, de l'entreprise et de la famille. La relève prendra de plus en plus de responsabilités alors que les cédants veulent réduire leurs préoccupations. Pour réussir le transfert de direction, développer les capacités entrepreneuriales de la relève est essentiel.

1. LES DÉFIS DE L'ENTREPRISE : MAINTENIR SES ACTIVITÉS

Le transfert de direction provoque souvent une période de turbulence dans l'entreprise. Plusieurs défis y sont donc associés, dont :

- La capacité des cédants de confier un certain niveau de décision à la relève;
- Le maintien de la confiance des bailleurs de fonds;
- Le maintien de la loyauté des travailleurs;
- Le maintien de la confiance des fournisseurs et des clients;
- L'adaptation de la culture d'entreprise à la nouvelle direction;
- L'acceptation et la reconnaissance par les travailleurs du leadership de la relève;
- Le fait pour certains travailleurs de renoncer définitivement à des postes de direction.

² Les meilleures pratiques d'affaires, La relève entrepreneuriale : Réussir son transfert de direction !

2. LES DÉFIS DES CÉDANTS

Pour beaucoup de chefs d'entreprise, il n'est pas facile de quitter leur entreprise. Ils y ont investi leur vie et n'ont pas ménagé leurs efforts. Ce fut pour plusieurs, la préoccupation centrale des 15 à 20 dernières années. Un transfert de direction n'est donc pas sans défi pour le propriétaire cédant, qui doit :

- Accepter de partager le pouvoir de décision sur la destinée de l'entreprise;
- Renforcer sa confiance en la relève;
- Permettre à la relève de parfaire son apprentissage par essais et erreurs;
- Devenir un coach et un formateur pour la relève;
- Accepter de perdre les avantages que procure le poste de direction ou de propriétaire unique;
- Se trouver de nouvelles activités importantes.

3. LES DÉFIS DE LA RELÈVE

Devenir dirigeant s'apprend par l'expérience et par l'action, en faisant face à de vrais problèmes quotidiens et à leurs conséquences. Un transfert de direction amène son lot de défis de gestion :

- Diriger ensemble, cédant et successeur;
- Se donner des structures de décision dans l'entreprise (qu'est-ce que je peux décider par moi-même et quand?);
- Assumer graduellement des responsabilités;
- Prendre progressivement des décisions;
- Déterminer le rôle du cédant après le transfert;
- Se faire accepter par les autres employés;
- Se faire accepter par les fournisseurs, les bailleurs de fonds, etc.

4. LES DÉFIS DE LA FAMILLE

Selon certaines estimations, 80 % des entreprises sont des entreprises familiales ou sont exploitées par une famille. Ces entreprises ont un dynamisme ajoutant un avantage concurrentiel considérable à l'économie :

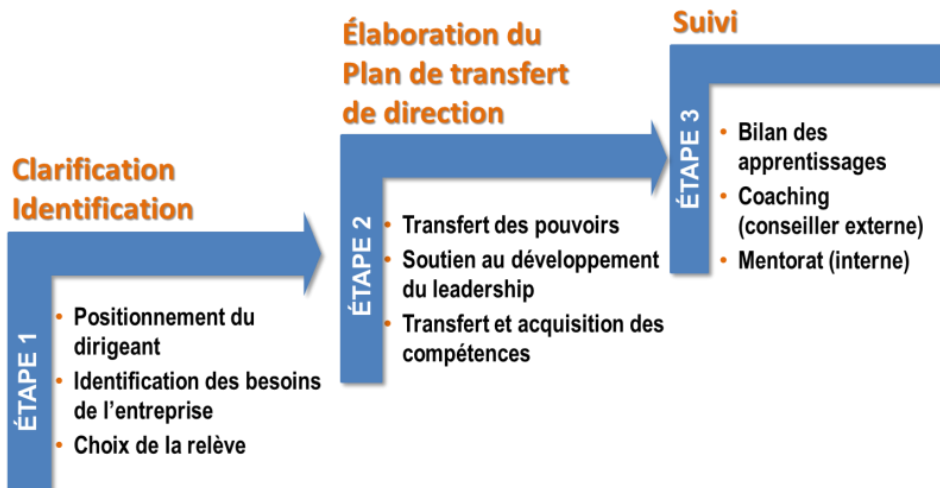
- Être le patron de membres de la famille;
- Garder l'harmonie dans la famille;
- Être équitable envers les autres membres de la famille;
- Se donner des structures de décision dans la famille;
- Déterminer la place des conjoints dans la propriété et la gestion de l'entreprise.
- Malgré l'ampleur des défis familiaux à relever, les transferts familiaux sont souvent ceux qui réussissent le mieux.³

³ Inspiré du site internet « Mitra Services aux entreprises inc. »

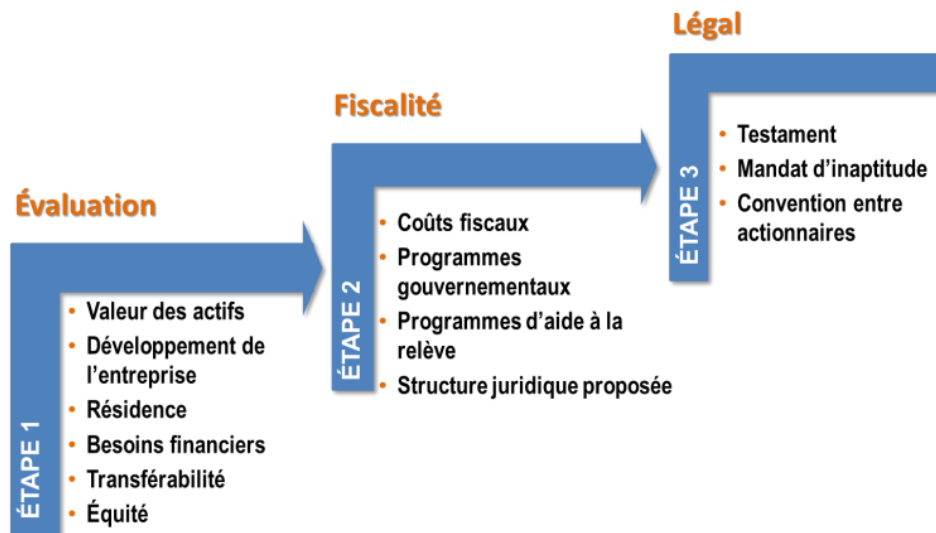
Bref, le processus de planification de la relève d'entreprise demande un investissement « en temps ». Les propriétaires d'entreprises doivent s'octroyer un délai suffisant pour tout planifier avant leur départ.

Rédiger un plan de transfert formel est un moyen efficace de planification. Fixer des échéances et préciser les actions à poser concrétise les projets individuels et les transforme en projet commun et consensuel. Pensez qu'après le transfert à une relève familiale, la famille doit être préservée. Toutefois, le plan proposé ci-dessous vous sera utile peu importe si la relève est familiale ou non familiale.

Plan de transfert de direction, un outil de planification et de suivi



Plan de transfert des actifs, les enjeux ...



Pour la relève de votre entreprise et vos projets de développement, les CRÉA du Québec.

Pourquoi choisir l'intervention CRÉA ? Les CRÉA accompagnent et conseillent les dirigeants et leur relève dans la planification et la prise de décisions sur les aspects stratégiques du transfert : humain, organisationnel, financier, légal et fiscal. Nous agissons comme un véritable chef d'orchestre. L'approche des CRÉA se caractérise par l'**intervention** dans un contexte familial et entrepreneurial, l'**analyse** des situations de façon globale, le **travail** en interdisciplinarité, la **création** d'un climat propice à la communication et à la prise de décisions et l'**aide** à l'adaptation aux changements.

Saviez-vous que...

Selon Statistique Canada, plus de 48 % des entreprises agricoles québécoises avec relève génèrent un revenu brut annuel de 250 000 \$ ou plus.

64% des entreprises prévoyant transférer ou vendre d'ici 2015, ont désigné une relève potentielle.

En agriculture, le transfert familial est le mode d'établissement le plus courant (59 %).

C'est dans les régions du Bas-Saint-Laurent (66 %), de la Mauricie (65 %) et de la Chaudière-Appalaches (64 %) que le transfert familial est le plus élevé.

Un jeune sur trois s'est établi en démarrant une entreprise (33 %) et (8%) par l'acquisition d'une entreprise non familiale.

Les jeunes de plus en plus formés, 45 % ont un diplôme d'études collégiales ou universitaires comparativement à 39 % en 2006.

Au Québec, la relève féminine a augmenté de 2% entre 2006 (24%) et 2011(26%). Au Bas-Saint-Laurent, elle représente 29% des jeunes établis.

Source :

MAPAQ, Portrait de la relève agricole au Québec 2011

LES SERVICES

Rencontre préparatoire

Identifier le besoin des clients, clarifier la demande, transmettre de l'information selon le projet.

Diagnostic humain et organisationnel

Analyser sommairement la situation actuelle versus la situation désirée sur les aspects suivants :

- organisationnel;
- décisionnel;
- relationnel;
- communicationnel.

Plan de transfert et suivi

Coordonner le processus en prévision des différentes étapes du transfert des savoirs, des pouvoirs et des avoirs en concertation avec les autres intervenants (conseillers en gestion, comptables, notaires, conseillers en financement, CLD, etc.)

Soutien aux gestionnaires

Identifier les rôles et responsabilités, créer une identité d'équipe, déterminer des règles de fonctionnement, consolider l'équipe, analyser le climat de travail, élaborer un système de communication, etc.

Profil de personnalité Atman

Permettre de mieux se connaître, mieux connaître ses associés, découvrir ses talents naturels, etc. Ce test donne des pistes de solutions pour améliorer les relations avec les autres.

Planification stratégique

Préciser la mission, les valeurs et la vision de l'entreprise. Déterminer les orientations générales, les objectifs spécifiques et les moyens à mettre en place par l'équipe de gestion afin d'assurer la réalisation du plan d'action.

Plan de démarrage

Clarifier la nature du projet, cibler les enjeux aux niveaux humain et organisationnel pour la réussite du projet. Identification des compétences du promoteur et des besoins de perfectionnement, s'assurer de la faisabilité et la pérennité du projet de démarrage.

Coaching et gestion des ressources humaines

Accompagner les gestionnaires dans le but de développer des habilités et des compétences en management et en gestion du personnel.

**Aide financière de 50 à 75 % par le programme Cultivons l'avenir 2
et par le Réseau Agriconseils**

Faites affaire avec notre personnel courtois, compétent et dynamique dans la planification de la relève et dans la gestion des aspects humain et organisationnel de votre entreprise.

Pour plus d'information, communiquez avec nous, en visitant notre site Internet : www.lescrea.com



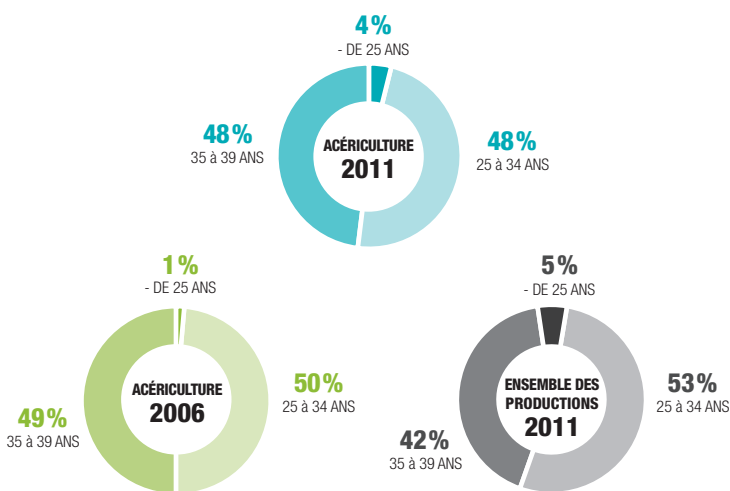
LA RELÈVE AGRICOLE ÉTABLIE DANS LE SECTEUR DE L'ACÉRICULTURE

FAITS SAILLANTS

- En 2011, la proportion des agricultrices de moins de 40 ans qui sont à l'œuvre dans le secteur acéricole atteint 24 %, comparativement à 21 % en 2006. En 2011, dans l'ensemble des productions agricoles, les jeunes femmes représentent 26 % de la relève agricole établie.
- En 2011, l'âge moyen des jeunes établis en acériculture se situe à 34 ans. La relève acéricole est composée à 48 % de jeunes agriculteurs âgés de 35 ans et plus. Cette proportion est légèrement inférieure à 2006 (50 %) (graphique 1).
- Les jeunes entrepreneurs dont la principale source de revenu est la production acéricole sont concentrés en Chaudière-Appalaches (42 %) et en Estrie (19 %) (tableau 1).
- Parmi les jeunes établis en acériculture, 43 % le sont depuis moins de 5 ans. La proportion est de 34 % pour l'ensemble des productions (graphique 2).
- Dans le secteur acéricole, 43 % des jeunes sont propriétaires majoritaires de l'entreprise, par rapport à 38 % pour les jeunes dans l'ensemble des productions (graphique 3).
- Le diplôme d'études professionnelles (DEP) représente le plus haut diplôme obtenu par 33 % de la relève agricole établie dans le secteur acéricole (graphique 4). Parmi les jeunes agriculteurs titulaires d'un DEP, 77 % ont une spécialisation dans un autre domaine que l'agriculture, comparativement à 39 % pour l'ensemble des jeunes du secteur agricole, toutes productions confondues (graphique 5).
- Dans le secteur de l'acériculture, 56 % des jeunes ont consacré entre 1 et 5 ans à la planification de leur projet d'établissement. La proportion est de 60 % pour tous les secteurs de production (tableau 2).
- Pour s'établir, 60 % des jeunes du secteur de la production acéricole ont choisi d'acquérir des parts d'une entreprise existante, alors que 40 % ont démarré une nouvelle entreprise (graphique 6).
- Près des deux tiers des jeunes acériculteurs ont emprunté un parcours non familial. En effet, 24 % se sont établis au moyen d'un transfert non familial et 40 % ont démarré une entreprise (graphique 6).
- L'âge moyen d'établissement est de 25 ans pour l'ensemble des secteurs. Un peu moins des deux tiers (62 %) de la relève acéricole vient du milieu agricole, comparativement à 75 % pour l'ensemble des productions (tableau 3).
- Afin d'organiser leur établissement, 46 % des jeunes acériculteurs se sont munis d'un plan d'affaires. La proportion est de 59 % pour l'ensemble des productions (graphique 7).
- En proportion, les jeunes producteurs acéricoles sont plus nombreux que les autres à contracter un emprunt bancaire (74 % comparativement à 70 %).
- Les jeunes du secteur acéricole sont moins nombreux, en proportion, à recourir aux services-conseils que l'ensemble des productions (tableau 5).
- Au cours des 12 mois précédant le Recensement de la relève agricole établie 2011, il y a 77 % des jeunes exerçant des activités dans le secteur acéricole qui ont occupé un emploi à l'extérieur de la ferme, alors que la proportion est de 42 % pour l'ensemble des productions (graphique 8).
- La part du revenu annuel (74 %) et du temps consacré (68 %) à un emploi en dehors de la ferme est aussi plus élevée que dans l'ensemble des productions (respectivement 66 % et 57 %) (graphique 8).

Les données statistiques suivantes proviennent du recensement de la relève agricole effectué par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) à l'automne 2011. Ce recensement visait tous les agriculteurs du Québec qui étaient âgés de moins de 40 ans et qui possédaient au moins 1 % des parts d'une entreprise agricole en date du 30 novembre 2011. **Il a permis d'estimer que l'acériculture est la principale source de revenu de 9 % des jeunes établis en agriculture au Québec.** La proportion était de 7 % en 2006.

GRAPHIQUE 1 RÉPARTITION DE LA RELÈVE AGRICOLE ÉTABLIE DONT LA PRINCIPALE PRODUCTION EST L'ACÉRICULTURE SELON DIFFÉRENTS GROUPES D'ÂGE



GRAPHIQUE 2 RÉPARTITION DE LA RELÈVE AGRICOLE ÉTABLIE DONT LA PRINCIPALE PRODUCTION EST L'ACÉRICULTURE SELON LE NOMBRE D'ANNÉES D'ÉTABLISSEMENT, EN 2011

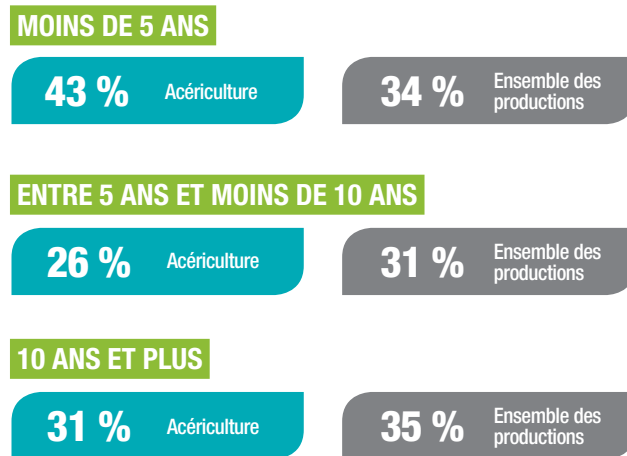
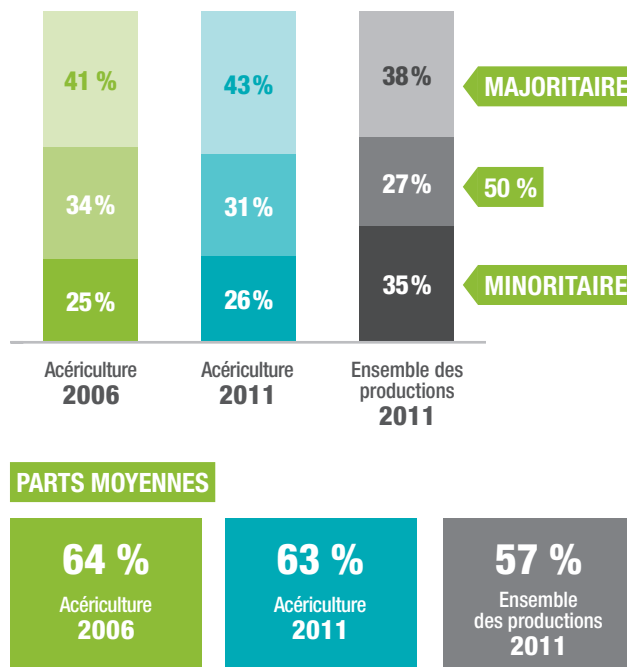


TABLEAU 1 RÉPARTITION DES JEUNES DE LA RELÈVE AGRICOLE ÉTABLIE PAR RÉGION ADMINISTRATIVE

RÉGION ADMINISTRATIVE	ACÉRICULTURE		ENSEMBLE DES PRODUCTIONS
	2006 (%)	2011 (%)	2011 (%)
01 Bas-Saint-Laurent	12	13	9
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	0	0	4
03 Capitale-Nationale et Côte-Nord	1	3	4
04 Mauricie	1	1	3
05 Estrie	16	19	10
07 Outaouais	0	1	2
08 Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec	0	0	3
11 Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	0	0	1
12 Chaudière-Appalaches	43	42	19
14 Montréal-Laval-Lanaudière	2	2	6
15 Laurentides	2	3	4
16 Montérégie-Est	6	6	14
17 Centre-du-Québec	13	10	13
18 Montérégie-Ouest	3	1	8

GRAPHIQUE 3 RÉPARTITION DES JEUNES DE LA RELÈVE AGRICOLE ÉTABLIE SELON LE POURCENTAGE DE LEURS PARTS DANS L'ENTREPRISE



PARTS MOYENNES

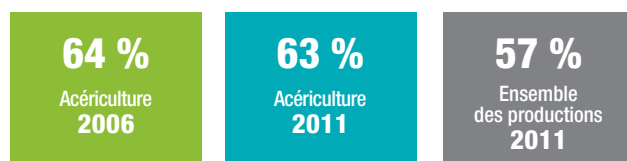


TABLEAU 2 CARACTÉRISTIQUES DE LA RELÈVE AGRICOLE ÉTABLIE

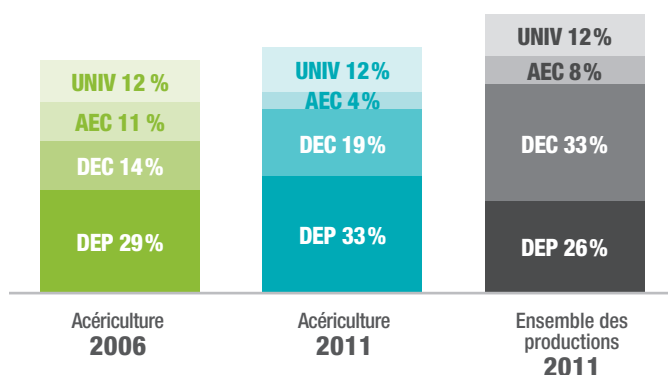
ANNÉE 2011	ACÉRICULTURE	ENSEMBLE DES PRODUCTIONS
Âge moyen auquel la relève a pensé s'établir	24 ans	21 ans
Âge moyen de l'établissement	27 ans	25 ans
Enfants de parents agriculteurs	62 %	75 %
Appui familial avant l'établissement	89 %	91 %

NOTE : L'appui des parents peut prendre les formes suivantes : une approbation de la décision de s'établir en agriculture, une aide financière durant les études, une aide financière autrement que durant les études ou un accompagnement durant la démarche d'établissement.

TABLEAU 3 NOMBRE DE JEUNES DE LA RELÈVE AGRICOLE SELON LE TEMPS CONSACRÉ À LA PLANIFICATION DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT, EN 2011

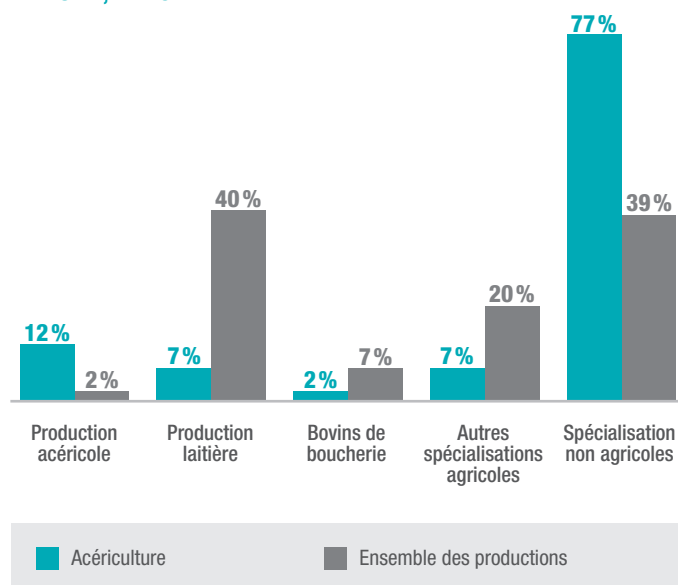
NOMBRE D'ANNÉES	ACÉRICULTURE (%)	ENSEMBLE DES PRODUCTIONS (%)
Jamais	20	17
1 an	25	18
2 ans	15	15
De 3 à 5 ans	16	27
De 6 à 9 ans	4	5
10 ans et plus	8	11
Ne répond pas	12	7
De 1 à 5 ans	56	60
Nombre d'années moyen	3 ans et 8 mois	4 ans et 4 mois

GRAPHIQUE 4 RÉPARTITION DES JEUNES DE LA RELÈVE AGRICOLE ÉTABLIE SELON LE PLUS HAUT DIPLÔME OBTENU



DEP - Diplôme d'études professionnelles DEC - Diplôme d'études collégiales
AEC - Attestation d'études collégiales UNIV - Diplôme d'études universitaires

GRAPHIQUE 5 SPÉCIALISATION DE LA RELÈVE AGRICOLE AYANT UN DIPLÔME D'ÉTUDES PROFESSIONNELLES COMME PLUS HAUT DIPLÔME, EN 2011



NOTE : Un jeune agriculteur peut être titulaire de plus d'un diplôme professionnel.

GRAPHIQUE 6 POURCENTAGE D'ÉTABLISSEMENTS EN AGRICULTURE RÉALISÉS SELON LES PRINCIPAUX MODES D'ÉTABLISSEMENT, EN 2011

TRANSFERT NON FAMILIAL

24 % Acériculture

8 % Ensemble des productions

TRANSFERT FAMILIAL

37 % Acériculture

59 % Ensemble des productions

DÉMARRAGE D'UNE ENTREPRISE

40 % Acériculture

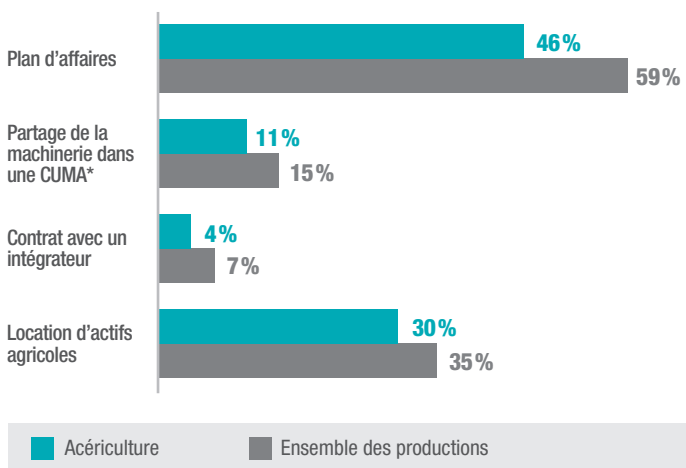
33 % Ensemble des productions

TABEAU 4 SOURCES DE FINANCEMENT UTILISÉES PAR LA RELÈVE AGRICOLE AU MOMENT DE L'ÉTABLISSEMENT, EN 2011

SOURCES DE FINANCEMENT	ACÉRICULTURE (%)	ENSEMBLE DES PRODUCTIONS (%)
Don	10	27
Héritage	7	7
Aide financière de La Financière agricole du Québec	58	62
Aide financière du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	8	21
Emprunt d'une institution financière	74	70
Aide financière du centre local de développement	6	15
Aide financière de la Société d'aide au développement des collectivités	2	6
Prêt de quota d'une fédération spécialisée	8	31
Financement de la part d'un membre de la famille	30	31
Autres sources de financement	8	8

NOTE : Pour s'établir en agriculture, un jeune agriculteur peut recourir à plus d'une source de financement.

GRAPHIQUE 7 RÉPARTITION DE LA RELÈVE AGRICOLE ÉTABLIE SELON LES STRATÉGIES D'ÉTABLISSEMENT UTILISÉES, EN 2011



*CUMA : Coopérative d'utilisation de matériel agricole.

NOTE : Pour s'établir en agriculture, un jeune agriculteur peut recourir à une combinaison de stratégies d'établissement.

TABEAU 5 PROVENANCE DES SERVICES-CONSEILS UTILISÉS PAR LA RELÈVE AGRICOLE ÉTABLIE, EN 2011

PROVENANCE DES SERVICES-CONSEILS	ACÉRICULTURE (%)	ENSEMBLE DES PRODUCTIONS (%)
Conseiller en relève et formation du MAPAQ	8	15
Conseiller technique	18	27
Conseiller en financement	50	54
Comptable, fiscaliste ou planificateur financier	50	69
Conseiller en gestion	8	27
Centres régionaux d'établissement en agriculture	2	10
Organismes locaux	8	14
Autres personnes ou organismes	5	8
Aucun service utilisé	23	12

NOTE : Pour s'établir en agriculture, un jeune agriculteur peut avoir recours à plus d'un service conseil.

GRAPHIQUE 8 PROPORTION DES JEUNES DE LA RELÈVE AYANT TRAVAILLÉ À L'EXTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE AGRICOLE AU COURS DES DOUZE DERNIERS MOIS

