

# Les clés d'un transfert d'entreprise réussi

Pérennité, relève, rétention et mobilisation des talents



# Transfert à la relève : le défi des PME

Malgré des avancées importantes, le transfert d'entreprise reste un enjeu pour la prospérité du Québec



## Michel Leblanc

Président et chef de la direction  
de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

En juin 2014, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) publiait une étude qui révélait que d'ici 2024, près de 10 000 entreprises québécoises seraient menacées de fermeture en raison du manque de relève. Ces fermetures pourraient entraîner des pertes de plus de 8 milliards de dollars en PIB et la suppression de 80 000 emplois. Créant une onde de choc dans le milieu des affaires, cette publication a été suivie de nombreuses initiatives visant à renverser la vapeur. Près de quatre ans plus tard, la situation est-elle toujours aussi critique ? Michel Leblanc, président et chef de la direction de la CCMM, fait le point.

« On a vraiment réalisé l'étude au bon moment », confie d'entrée de jeu l'économiste.

Il faut savoir qu'en 2014, plus de 13 000 entrepreneurs québécois étaient en âge de prendre leur retraite et que plus de la moitié d'entre eux n'avaient pas encore établi de plan formel de relève pour leur entreprise. De plus, seulement 17,5 % des Québécois qui se lançaient en affaires choisissaient l'option du « repreneuriat », c'est-à-dire la reprise ou le rachat d'une entreprise existante.

Parallèlement, le Québec accusait alors un déficit entrepreneurial risquant d'engendrer d'importantes pertes pour l'économie québécoise.

« Quand on a publié l'étude, certains disaient que la fermeture potentielle de ces entreprises n'était pas très grave, parce que ça libérerait un marché pour les concurrents. Notre réponse, c'était qu'il n'est pas certain que les concurrents en question soient d'ici, ni que l'expertise locale se trouvant dans ces entreprises soit préservée. Ultimement, la fermeture d'entreprises bien établies a pour impact de fragiliser l'économie québécoise », indique M. Leblanc.

### Agir sur plusieurs fronts

Pour prévenir ces dommages économiques, la CCMM, en partenariat avec différents acteurs de la communauté d'affaires, s'est rapidement mobilisée pour créer des initiatives susceptibles de stimuler la relève entrepreneuriale et de sensibiliser les propriétaires à l'aspect de la planification du transfert.

« On s'est d'abord concentré sur les repreneurs, signale M. Leblanc. Ce qu'on s'est efforcé de faire, c'est de rendre

beaucoup plus attrayant l'acte de reprendre une entreprise. Parce que pendant des années, au Québec, on a surtout valorisé le fait de créer une entreprise à partir de rien et de la faire croître. Or, reprendre une entreprise qui fonctionne déjà, qui a des produits et services, des fournisseurs, des clients, un historique bancaire, c'est une excellente plateforme pour se lancer en affaires. »

C'est ensuite aux cédants d'entreprise que la CCMM s'est adressée. Pour les sensibiliser aux différents enjeux relatifs aux transferts d'entreprise, nous avons mis en lumière plusieurs exemples de réussites et avons fait valoir l'importance d'assurer la pérennité de son entreprise, ce qui est bénéfique pour son fondateur, ses employés et son repreneur.

« On a insisté sur l'importance de bien s'entourer pour réussir son transfert et sur la nécessité de planifier ce processus. La planification à long terme comporte plusieurs avantages, notamment celui de choisir le bon successeur et de le familiariser avec l'entreprise, ce qui assure la viabilité de l'organisation à long terme », commente M. Leblanc.

### Des acquis, mais encore des défis

Moins de quatre ans après la publication de l'étude de la CCMM, les initiatives mises en œuvre par l'organisation et ses partenaires semblent déjà porter leurs fruits.

« On est aujourd'hui moins à risque qu'en 2014, confirme M. Leblanc. Les cédants se préparent mieux, l'écosystème est mieux outillé et les entrepreneurs considèrent de façon beaucoup plus positive le "repreneuriat". De plus, l'entrepreneuriat suscite un engouement grandissant, ce qui est une excellente nouvelle. »

Le président et chef de la direction de la CCMM fait toutefois une mise en garde. Comme un très grand nombre d'entreprises seront transférées au cours des prochaines années, le potentiel de démantèlement de ces dernières reste important.

« En raison du vieillissement de la population, à la longue, on aura peut-être beaucoup plus d'entreprises en vente que de repreneurs. Jusqu'ici, on est encore en équilibre, parce que beaucoup d'entrepreneurs qui ont l'âge de prendre leur retraite sont toujours actifs, mais l'écart pourrait se creuser si les repreneurs sont en

## Atelier talents : les clés d'un transfert d'entreprise réussi

Le 26 octobre dernier, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain a organisé un atelier de réflexion réunissant plus de trente gestionnaires d'entreprises ayant amorcé ou complété un transfert. À l'occasion de cet atelier, organisé en partenariat avec Emploi-Québec, les participants se sont penchés sur les enjeux de main-d'œuvre relatifs au transfert et sur les meilleures pratiques pour assurer le succès de ce processus.

L'activité a été suivie d'un dîner-conférence avec M. Pierre Pomerleau, entrepreneur aguerri et président-directeur général de Pomerleau inc., cas éloquent de transfert familial réussi au Québec.

nombre insuffisant pour prendre le relais des propriétaires qui se retirent », note-t-il.

Aussi, d'après M. Leblanc, il importe que les entrepreneurs qui arrivent à cette étape clé de leur vie professionnelle ne ralentissent pas la cadence de façon prématurée. Car d'après les plus récentes enquêtes sur le sujet, 71 % des entrepreneurs qui envisagent de se départir de leur entreprise au cours des prochaines années hésitent à prendre des risques pour améliorer le rendement de leur entreprise et 52 % d'entre eux se disent peu enclins à la faire croître.

« Le grand défi, c'est que non seulement les entrepreneurs réussissent leur transfert, mais que dans la période qui le précède, ils ne se mettent pas au neutre, conclut le président et chef de la direction de la CCMM. S'ils prennent du retard dans le réinvestissement, dans l'internationalisation et dans l'innovation, il pourrait y avoir une importante perte de valeur. »

# Réussir sa reprise d'entreprise

## Quand miser sur le capital humain rapporte

Lors du transfert d'une entreprise, la mobilisation et la rétention des employés constitue un enjeu capital pour le repreneur. Comment peut-il assurer une transition en douceur qui lui permettra de garder les talents clés au sein de l'organisation ? Sylvain Houde, associé principal chez Amplio Stratégies, propose quelques pistes de réponses.

### Tenir compte des valeurs

« Avant toute chose, comme repreneur, on devrait toujours s'assurer que les principales valeurs de l'entreprise qu'on achète sont en accord avec les nôtres », indique le spécialiste en gestion de changement.

C'est essentiel parce qu'aujourd'hui, l'entreprise n'est plus seulement un lieu où on travaille ; elle se veut également un véhicule d'épanouissement pour ses employés.

« C'était moins le cas avant, mais maintenant, c'est important pour les travailleurs de se sentir valorisés dans leurs tâches et d'être en phase avec les valeurs de l'organisation. Si on acquiert une entreprise en se disant qu'on va en changer la culture, ce qui prend entre trois et cinq

conduire quelques entrevues, sinon on s'assure de mettre la main sur des statistiques ou des données relatives aux ressources humaines de l'entreprise. »

Le taux de roulement de la main-d'œuvre ainsi que le taux d'absentéisme de courte et de longue durée devraient notamment être pris en compte. Tout sondage faisant état du degré de mobilisation, d'engagement et de satisfaction des employés ne devrait pas non plus être écarté. « C'est ce qui nous permet de cibler les problématiques et les forces de l'organisation », commente M. Houde.

### Communiquer clairement et avec empathie

D'après l'entrepreneur, l'étape suivante est cruciale : il s'agit pour le repreneur de communiquer ses motivations et intentions aux employés de l'entreprise qu'il acquiert. Comme cette phase de la transition peut s'avérer extrêmement anxiogène pour les travailleurs, il est primordial que l'acheteur s'y prépare minutieusement et qu'il s'assure de faire preuve d'écoute tout au long du processus.

« C'est extrêmement important de développer une communication claire et d'anticiper les préoccupations que

utilise toutes les tribunes disponibles : l'intranet, les courriels, les rencontres, etc. »

### Rallier les employés

Pour mobiliser le personnel et s'assurer de garder les éléments clés au sein de l'entreprise, le repreneur doit aussi s'assurer de rallier les employés à sa démarche de transition.

« Techniquement, à cette étape-là du processus, on devrait déjà avoir ciblé les piliers de l'entreprise, c'est-à-dire les talents qu'on ne veut absolument pas perdre, note M. Houde. Moi, ce que je conseille, c'est de former un *SWAT team* avec eux et d'en faire des agents de changement. »

Concrètement, comment cela se traduit-il ? « On valide avec eux le chemin qu'on a choisi, on les fait participer à la prise des décisions qui concernent les moyens qu'on va prendre pour atteindre nos objectifs et on les implique dans la révision des processus de travail », répond-il.

### Faire preuve de patience

Mais pour que le tout se passe bien, il est capital que les repreneurs fassent preuve de patience, estime M. Houde.

« L'erreur que les gens font souvent, c'est de mettre en place trop de changements rapidement », confie-t-il.

Selon lui, à moins d'être en situation de crise, les repreneurs devraient se donner au moins trois mois pour observer ce qui passe dans leur entreprise et établir les bases d'une communication saine avec leurs employés. Ils devraient ensuite en prendre trois autres pour rédiger un plan d'action, puis à nouveau trois mois supplémentaires pour le mettre en œuvre. Finalement, ils devraient consacrer les trois derniers mois de leur année à mesurer les résultats obtenus et à apporter les correctifs nécessaires.

« Et pendant ce temps-là, les repreneurs devraient aussi être plus conciliants, conclut M. Houde. Ça se peut qu'ils notent une baisse de performance, parce que le transfert d'une entreprise, c'est très préoccupant pour des employés. Ça crée aussi beaucoup d'émotions. Comme repreneur, il faut le reconnaître et accepter que ça va arriver. »



ans à faire, les gens qui y étaient heureux risquent de ne plus l'être et de s'en aller », explique-t-il.

### Évaluer la santé des ressources humaines de l'entreprise

Autre aspect important : le diagnostic de la santé humaine de l'entreprise qu'on s'apprête à acquérir. D'après M. Houde, trop peu de repreneurs s'y attardent. Or, souligne-t-il, cette évaluation devrait être considérée comme étant aussi importante que celle de l'état financier et structurel de la compagnie.

« Il y a plusieurs façons de procéder à cette évaluation-là, parce que ce n'est pas toujours possible de rencontrer les employés, relève-t-il. Idéalement, il faut

les employés sont susceptibles d'avoir. Le moyen le plus simple de le faire, c'est de se mettre dans leur peau. C'est sûr que les employés vont avoir des questions à nous poser et qu'ils vont être inquiets. Il faut être capable de leur répondre. Et même si on n'a pas tout de suite la réponse à leurs questions, il faut être honnête là-dedans et trouver des moyens de les rassurer », indique M. Houde.

Par exemple, le repreneur devrait se préparer à expliquer pourquoi il a décidé d'acquérir l'entreprise en question, quels sont ses objectifs, comment il entend faire participer les employés à ce projet, etc.

« Le message doit toujours être cohérent et il doit être répété encore et encore, précise M. Houde. Pour ce faire, on

**« Avant toute chose, comme repreneur, on devrait toujours s'assurer que les principales valeurs de l'entreprise qu'on achète sont en accord avec les nôtres »**

– Sylvain Houde

Associé principal  
Amplio Stratégies

# Le temps, un précieux allié

Pour réussir son transfert d'entreprise, il faut savoir le planifier



**Prévoir partir à la retraite et transférer ou vendre son entreprise après y avoir œuvré de nombreuses années peut s'avérer une étape bien difficile dans la vie d'un entrepreneur. Afin d'éviter les écueils et de faciliter cette transition délicate, il est largement recommandé de soigneusement planifier son transfert à la relève.**

C'est dans cette optique que Susanne Picard, présidente-fondatrice de l'entreprise SPharm inc., a décidé il y a quelques mois d'entamer sa réflexion et de mettre en œuvre la planification de son départ à la retraite. Venant tout juste de franchir le cap de la cinquantaine, Mme Picard était pourtant loin d'être prête à quitter la vie active des affaires. Mais ayant à cœur la pérennité de la société de consultation dans le domaine de la réglementation pharmaceutique qu'elle a bâtie, l'entrepreneuse a préféré s'y prendre plus tôt que tard. « L'élément déclencheur a été une rencontre avec une employée contractuelle », confie-t-elle.

Très satisfaite du travail de cette dernière, Mme Picard avait décidé de lui offrir un poste et s'attendait à ce que sa proposition la réjouisse. Contre toute attente, la jeune femme l'a plutôt accueillie en exprimant certaines réserves.

« Elle m'a dit qu'on venait de fêter mes 50 ans et qu'elle se demandait où allait être SPharm dans dix ans. Elle ne voulait pas accepter un poste qu'elle ne pensait pas pouvoir occuper pendant plusieurs années », relate-t-elle.

## Commencer tôt

Après avoir rassuré sa future employée et étant légèrement secouée par cette rencontre, Mme Picard s'est mise à réfléchir plus concrètement à ce qu'elle souhaitait pour le futur de SPharm. « C'était déjà clair pour moi que je voulais assurer la pérennité de mon entreprise et de ses valeurs. Je savais qu'en m'y prenant tôt, j'avais plus de chances de réussir, alors j'ai pris la décision de commencer la planifi-

cation de mon transfert, même si je ne prévois pas prendre ma retraite avant plusieurs années », révèle-t-elle.

D'après Diane Brunelle, psychologue du travail et des organisations, il s'agit là d'une sage décision. « On recommande aux entrepreneurs de commencer la planification du transfert de leur entreprise entre cinq et sept ans avant le moment de leur retraite, mais ça peut varier selon la taille de l'entreprise et la personnalité des gestionnaires, soutient-elle. Il faut le voir comme un testament. On est bien mieux de le faire quand on est en bonne santé et quand on a encore du temps devant soi que quand l'urgence se fait sentir parce qu'on a des problèmes de santé, par exemple. »

## Se faire accompagner

Pour l'aider dans son processus de planification, Mme Picard a fait appel aux services d'un coach possédant une double expertise en finances et en ressources humaines. « Le but, c'était de faire un portrait général d' où j'étais rendue dans ma vie professionnelle et personnelle pour voir quels étaient mes acquis et dégager ce que j'avais envie de faire au cours des 50 prochaines années », explique la présidente de SPharm.

Selon Mme Brunelle, tous les entrepreneurs devraient faire de même à l'approche de leur retraite. « Les entrepreneurs sont des gens qui travaillent et qui s'investissent énormément, relève-t-elle. C'est important qu'ils se trouvent un projet de vie avant de prendre leur retraite, sinon ils risquent de ne pas se sentir accomplis. C'est aussi important que les cédants se fassent accompagner dans leur processus, parce que c'est un sujet qui est très émotif, mais qui commande des prises de décisions rationnelles. »

Pour Mme Picard, la démarche s'est avérée fort bénéfique : « Dans mon cas, le coach a joué un rôle clé dans ma réflexion, commente-t-elle. Il m'a vraiment aidée à déterminer ce que je souhaitais accomplir à long terme comme

personne et comme entrepreneuse. »

## Bien évaluer ses options

Après avoir effectué cette importante réflexion, Mme Picard s'est ensuite attardée à la question de la relève. Consciente que, dans son entreprise, elle était en présence de candidats susceptibles de prendre sa place lors de son départ à la retraite, elle s'est tout de même assurée de considérer toutes les options envisageables avec son coach, dont le transfert en interne. Elle a notamment pensé à embaucher quelqu'un avec un potentiel « capital-actions », à fusionner avec une autre entreprise de taille similaire, de même qu'à acheter une PME dont l'un des dirigeants pourrait un jour prendre son relais.

« En considérant le transfert en interne, j'ai déterminé avec mon coach les qualités d'un leader pour le poste convoité et j'ai fait évaluer la personnalité de chacun de mes employés pour dresser la liste de ceux qui présentent le potentiel de prendre un jour les rênes de mon entreprise », signale-t-elle.

**« On recommande aux entrepreneurs de commencer la planification du transfert de leur entreprise entre cinq et sept ans avant le moment de leur retraite, mais ça peut varier selon la taille de l'entreprise et la personnalité des gestionnaires. »**

— **Susanne Picard**  
Présidente-fondatrice  
SPharm

Cela lui a non seulement permis de mieux cerner le caractère distinctif de sa PME, mais également de déterminer les capacités dont devrait être doté son repreneur pour être en mesure de bien diriger SPharm après son départ. « Tout ce processus-là m'a permis de repérer deux personnes clés au sein de mon entreprise : une qui pourrait un jour prendre le *lead* et une autre qui pourrait être un bon pilier pour la *seconder* », précise la présidente.

#### Outiller la relève et déléguer

Venant tout juste de terminer cette étape cruciale de sa planification et ayant confirmé le désir de reprendre le flambeau auprès de la future relève, Mme Picard en est maintenant à déterminer les meilleures façons d'outiller ses employés pour qu'ils puissent faire face efficacement aux défis qui les attendent.

« On est en train de déterminer un plan de formation pour les deux repreneurs ciblés, souligne-t-elle. Je pense que c'est très important d'investir dans le développement de leurs compétences. Et comme je prévois être là encore plusieurs années, je vais pouvoir les épauler et leur transmettre graduellement mes connaissances et mettre mon expérience à profit. »

C'est d'ailleurs dans cet esprit que l'entrepreneure a déjà délégué certaines tâches opérationnelles afin de

se concentrer sur le développement et le marketing et de sécuriser les relations d'affaires pour que la transition s'effectue graduellement et en douceur.

« C'est très important pour moi que mes employés et mes clients ne s'inquiètent pas de l'avenir de l'entreprise et de sa pérennité. C'est pour ça que j'ai délégué les opérations pour me concentrer sur des tâches qui sont plus du domaine du développement, de la gestion et de l'administration. Comme ça, le lien entre les clients et la relève est déjà établi par le biais d'une partie des opérations, et les employés tissent un lien avec la future relève », soutient Mme Picard.

D'après Mme Brunelle, c'est tout à fait le type de stratégies que devraient adopter les entrepreneurs lorsqu'ils commencent à planifier le transfert de leur entreprise. « D'une part, il faut se mettre à écrire les choses, parce que bien souvent, tout est dans la tête du propriétaire, indique-t-elle. Mais il y a évidemment des éléments qui sont difficiles à traduire à l'écrit. Je pense par exemple aux relations interpersonnelles, aux liens que l'entrepreneur a tissés avec ses fournisseurs et ses clients. C'est pourquoi il est essentiel de présenter le repreneur à ces gens-là tôt dans le processus pour qu'il consolide son réseau graduellement. »

Bien qu'elle n'en soit encore qu'aux balbutiements de la planification du transfert de son entreprise, Mme Picard se dit très confiante quant à la suite des choses. « L'équipe que j'ai en ce moment est la plus forte que j'aie jamais eue, assure-t-elle. Je lui fais vraiment confiance et je sais qu'elle a le potentiel d'amener l'entreprise à un autre niveau. Comme je travaille déjà à mettre en place les piliers du transfert de mon entreprise, je sais que dans quelques années, je pourrai partir sans inquiétude. »

**« C'est aussi important que les cédants se fassent accompagner dans leur processus, parce que c'est un sujet qui est très émotif, mais qui commande des prises de décisions rationnelles. »**

– **Dianne Brunelle**  
Psychologue du travail et des organisations

# ACCLR

Services aux entreprises



**Découvrez  
l'ensemble de nos  
services Acclr.**

 **acclr.ca**

**Développement d'affaires**

**Commerce international**

**Intelligence d'affaires**

**Financement**

**Main-d'œuvre**

**Francisation**

**Des services pour accélérer le développement de votre entreprise**

# Réussir un transfert d'entreprise familiale

## L'exemple inspirant de Bio-K Plus International

**Transférer une entreprise comporte toujours son lot de défis, mais quand la relève est familiale, un enjeu supplémentaire se pose : celui du bagage émotif. Comment faire pour effectuer la transition sans que les relations entre les différentes générations s'en trouvent fragilisées? Isabèle Chevalier, PDG de Bio-K Plus International, livre un témoignage inspirant sur la question.**

C'est en décembre 2011, lors de la fête de Noël du bureau, que Claude Chevalier, fondateur de Bio-K Plus International, a officiellement annoncé à ses employés que ses deux enfants, Isabèle et François-Pierre, reprendraient les rênes de l'entreprise familiale et en assumeraient conjointement la présidence. L'annonce a été bien reçue par les employés, puisque depuis longtemps déjà, ils avaient fait leurs preuves au sein de l'entreprise spécialisée dans les produits probiotiques.



« Mon père était la tête de l'entreprise et nous étions les bras, raconte Mme Chevalier, un sourire dans la voix. Au début, nous faisons un peu de tout vu la taille de l'équipe! C'était une vraie start-up. De la réception à la prise de commandes, aux ventes, aux foires commerciales, à la production, aux livraisons et à la facturation en passant par la gestion d'entrepôt! On a fait notre chemin de département en département au fur et à mesure de la croissance de l'organisation. »

### Un transfert planifié sur plusieurs années

C'est au début des années 2000 que la famille Chevalier a commencé à planifier le transfert de l'entreprise. À l'époque, Isabèle et François-Pierre avaient déjà été pressentis comme de potentiels repreneurs, mais rien n'était encore certain. Pour formaliser les choses, un plan de transfert a été établi.

« C'était un plan plus ou moins exhaustif, mais qui énonçait les différentes étapes que François-Pierre et moi devrions avoir franchies avant de reprendre le flambeau », commente Mme Chevalier.

Parallèlement, d'autres options de transfert ont aussi été étudiées : « Nous avons vraiment réfléchi à toutes les possibilités, indique la PDG de Bio-K Plus International. Nous avons même pensé vendre! Nous voulions être certains de faire le meilleur choix possible pour l'entreprise. »

Pour assurer son succès, Claude Chevalier a étalé sur plusieurs années son processus de transfert. Avant de se retirer complètement des opérations pour devenir président du conseil d'administration de l'entreprise, il a veillé à ce que ses enfants possèdent les outils et compétences nécessaires pour remplir leurs nouvelles fonctions.

« Le transfert, c'est quelque chose qui se compare un peu à l'apprentissage de la conduite, relève Mme Chevalier. Tu peux avoir lu les livres théoriques et être assis à côté du chauffeur pour le regarder faire, mais il n'y a rien comme être soi-même au volant pour apprendre. C'est ce que mon père nous a permis de faire. »

### S'appuyer sur des experts externes

Pour l'appuyer dans sa démarche, la famille Chevalier a fait appel à différents conseillers externes. D'après la PDG de l'entreprise, cet accompagnement s'est avéré très bénéfique pour la compagnie comme pour la famille.

« Au fil de notre croissance, il y a des moments où nous avons eu des différends et de la difficulté à communiquer, explique-t-elle. Ça arrive plus souvent dans les entreprises familiales parce qu'il y a beaucoup d'émotions qui entrent en ligne de compte. Nous avons fait appel à des gens de l'externe, qui avaient un regard différent sur ce qu'on vivait dans l'entreprise. Ça nous a beaucoup aidés à élever le discours et à prendre des décisions éclairées. »

C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'il y a quelques années, les Chevalier ont décidé de mettre sur pied un forum de famille avec un modérateur externe.

« C'est un lieu de discussion qui est exclusif à la famille et qui est extérieur à l'entreprise, souligne Mme Chevalier. On y parle autant d'investissement que de ce qu'on a fait pendant la fin de semaine. On se rencontre une fois par mois sauf l'été. C'est un outil de communication qui nous évite de traîner nos discussions d'entreprise au souper de famille du dimanche soir. »

### Développer une culture organisationnelle forte

Cela fait bientôt six ans qu'Isabèle et François-Pierre Chevalier se partagent la coprésidence de Bio-K Plus International. Signe qu'ils font bien les choses, l'entreprise a pris beaucoup d'expansion depuis qu'ils en ont repris les rênes et la mobilisation des employés est excellente. Il faut dire que la culture organisationnelle de Bio-K Plus International est très forte, et ce, pour plusieurs raisons.

« On accorde beaucoup d'importance au recrutement et à la communication, commente Mme Chevalier. Nous avons toutes sortes de projets dans lesquels nous impliquons nos équipes. Nous avons aussi développé un système de communication qui facilite la mobilisation et l'implication à l'interne. Nous n'avons pas peur de dire les vraies choses, d'identifier les problèmes et de les aborder. »

Le fait que les Chevalier aient adopté une charte de valeurs familiales il y a de cela une dizaine d'années contribue également à la solidité de la culture organisationnelle. Très détaillée, la charte pose les balises des relations de la famille avec l'entreprise.

« Pour nous, il a toujours été clair que la famille devait être au service de l'entreprise et pas l'inverse, signale Mme Chevalier. La charte reflète cette vision-là pour les futures générations et indique les préalables que doit avoir un candidat pour travailler chez Bio-K Plus International. Elle indique aussi qu'à expérience égale, oui, il y aura une priorisation de la famille, mais cela ne se fera jamais au détriment de la compétence. »

### Adopter une vision ambitieuse pour l'avenir

Cultivant de grandes ambitions pour l'entreprise, les dirigeants de Bio-K Plus International ont aujourd'hui réévalué la structure de leur organisation. Comme cette dernière a le vent dans les voiles, ils souhaitent adopter la meilleure posture possible pour la faire croître.

« Notre organisation est aujourd'hui plus mature qu'en 2011 et sa croissance est aussi plus vigoureuse, note Mme Chevalier. Ainsi, cette année, nous avons délaissé la coprésidence pour adopter une structure organisationnelle avec un PDG, ce qui est mieux adapté à l'atteinte de nos objectifs. Nous sommes heureux de vivre ces transitions de façon fluide puisque les mécanismes de communication sont en place. »

Conquête de nouveaux marchés, développement de partenariats, augmentation du chiffre d'affaires, innovation... À n'en point douter, l'avenir s'annonce prometteur pour Bio-K Plus International.

# Quand pérennité rime avec formation et transfert des connaissances

## Sobeys Québec mise sur son programme Flambeau pour répondre au défi de la relève

**La formation de la relève familiale est un enjeu pour nombre d'entreprises québécoises. Pour appuyer ses marchands indépendants dans cette étape cruciale de leur développement, Sobeys Québec a mis au point le programme Flambeau. L'un de ses instigateurs, Alain Ménard, vice-président principal, exploitation de détail de Sobeys Québec, nous en parle.**

C'est en 2014 que le programme Flambeau de Sobeys Québec a officiellement vu le jour. À cette époque, la question de la relève préoccupait le détaillant alimentaire depuis déjà quelques années.

« On avait fait des sondages avec nos marchands en affaires et on s'était aperçus que plusieurs d'entre eux approchaient l'âge de la retraite. Cela nous préoccupait. C'était important pour nous de trouver des moyens d'assurer la pérennité de leur commerce », note le gestionnaire.

Inspiré par le programme Accès Carrière, qui vise à développer le potentiel des directeurs adjoints et des directeurs des magasins corporatifs de Sobeys Québec, Alain Ménard a eu l'idée de développer une offre de formation structurée qui réponde spécifiquement aux enjeux de relève vécus par les détaillants de l'organisation.

« On a travaillé très fort à bâtir un solide programme de formation optimisé pour le milieu affilié, confie-t-il. C'est comme ça qu'est né Flambeau! »

### Comment ça fonctionne

Chaque année, Sobeys Québec choisit entre 12 et 15 candidats pour prendre part à son programme Flambeau. Ces membres de la relève familiale de marchands indépendants sélectionnés doivent déjà avoir acquis un certain niveau d'expérience et être identifiés comme de potentiels repreneurs de l'entreprise.

Tous les candidats sélectionnés sont invités à passer une semaine au bureau régional du détaillant alimentaire. « Tous les services de l'organisation leur font une présentation sur les aspects clés de la gestion d'entreprise, indique M. Ménard. Finances, marketing, approvisionnement, etc. On les amène aussi dans les différentes bannières de Sobeys Québec et on leur fait visiter nos entrepôts. »

Puis, chacun des candidats est envoyé dans l'épicerie où il sera formé. Certains sont appelés à travailler

dans leur région, mais plusieurs se retrouvent à des dizaines de kilomètres du commerce familial.

« On fait un grand casting au préalable. On s'assure de jumeler nos candidats à des marchands qui vont bien répondre à leurs besoins de formation spécifiques », précise M. Ménard.

S'étalant sur une période d'environ 12 mois, le programme est dispensé par les marchands formateurs en blocs de trois ou sept semaines. « La formation offerte est très ciblée et concrète, explique M. Ménard. Les candidats sont accompagnés par les gérants des rayons et la formation est structurée de sorte que tous les jours, ils ont à faire des apprentissages. Et chaque semaine, ils rencontrent le marchand formateur. L'objectif, c'est d'en faire des gens qui ont la capacité de diagnostiquer un rayon et de le superviser de manière autonome. »



Au terme de chacune des périodes de formation, les candidats sont envoyés chez un marchand dit certificateur. Pendant une journée, ils doivent superviser un rayon de ce commerce et poser un diagnostic complet qu'ils présentent au marchand en question.

Si les candidats ont bien utilisé tous les outils mis à leur disposition et qu'ils sont parvenus à poser un diagnostic éclairé, ils passent au prochain stade de leur formation et se voient attribuer un autre rayon chez leur marchand formateur. Dans le cas contraire, ils doivent retourner au même rayon pour obtenir un complément de formation.

À la fin de ce processus, les candidats sont renvoyés dans leur commerce familial.

« Ensuite, on les réunit tous pour une grande rencontre. Les marchands propriétaires sont là aussi. Tous ensemble, on détermine pour chacun des magasins un processus d'affaires à optimiser. Les candidats ont six mois pour le faire. Quand ils ont terminé, ils montent un dossier et viennent présenter ce qu'ils ont fait à la direction de Sobeys Québec », relate M Ménard.

Quelques semaines plus tard, une collation des grades est organisée. Les candidats sont félicités sur scène devant plus d'un millier de marchands propriétaires et directeurs généraux de coopératives. C'est aussi l'occasion pour eux de rencontrer le président de Sobeys inc. et le comité exécutif de Sobeys au Québec.

### En constante amélioration

Très satisfait des premières années d'opération du programme Flambeau, M. Ménard compte bien en étendre la portée sous peu.

« On a plusieurs marchands qui ont plus qu'un magasin, souligne-t-il. On aimerait mettre ce programme à leur disposition et ainsi former des candidats qui ne sont pas de la famille, mais qui souhaitent devenir gestionnaires en alimentation. Déjà, en janvier, on va probablement avoir deux ou trois candidats de marchands qui ont plus d'un site, avec lesquels nous veillerons à mettre en place cette stratégie. »

Dans le même esprit, M. Ménard espère bientôt former un groupe de mentors parmi les marchands IGA. Il aimerait que les diplômés du programme puissent faire appel à leur soutien dans les prochaines étapes de leur prise en charge du commerce familial.

**« Pour l'organisation, c'est un retour sur l'investissement incroyable. Tout le monde s'améliore : les gens qui forment, ceux qui certifient et le candidat. Il y a un levier organisationnel qui, à plusieurs niveaux, est extraordinaire! »**

– **Alain Ménard**

Vice-président principal  
Exploitation de détail de Sobeys Québec

# Bien s'entourer pour assurer la pérennité de son entreprise

**Le transfert d'une entreprise est un processus qui peut s'avérer complexe sur plusieurs plans. C'est pourquoi avant d'y procéder, il est largement recommandé de bien s'outiller. Or, bien qu'aujourd'hui, plusieurs ressources soient mises à la disposition des cédants et repreneurs, encore trop peu d'entre eux s'avisent d'en tirer profit.**

« Une des causes d'échec les plus fréquentes en matière de transfert d'entreprise, c'est le manque de connaissances, observe Vincent Lecorne, directeur général du Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). Quand les entrepreneurs ne sont pas bien entourés ou qu'ils ne sont pas bien formés, c'est très difficile pour eux de passer au travers des différentes étapes de ce processus. »

D'après M. Lecorne, cédants comme repreneurs ne devraient jamais hésiter à consulter différents experts tout au long de leur démarche. D'autant plus qu'aujourd'hui, plusieurs professionnels et institutions financières offrent des services spécialisés en la matière.

« Un transfert d'entreprise, ça ne peut pas se faire sans un avocat, sans un fiscaliste et sans un comptable, insiste-t-il. Il faut un véritable réseau de partenaires experts autour de soi. C'est sûr que ça coûte de l'argent et qu'il faut le prévoir, mais il vaut mieux payer ces services-là pour bien faire les choses plutôt que de le regretter plus tard parce qu'on a fait des oublis qui pourraient se solder par une remise en question des démarches en cours et potentiellement par un échec. »



## Des outils pour les cédants et repreneurs

**Au Québec et dans la métropole, une panoplie de programmes de formation et d'outils s'offrent aux cédants et repreneurs d'entreprise désireux de réussir leur processus de transfert. En voici quelques-uns.**

### Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ)

Le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) a pour mission de traiter l'enjeu de la relève des dirigeants, de la valorisation et du transfert d'entreprise. Le CTEQ accompagne les cédants et les repreneurs sur l'ensemble du processus, afin d'en assurer la qualité et l'intégrité, de favoriser la pérennité des entreprises et de participer positivement au bilan entrepreneurial du Québec. Le CTEQ est soutenu financièrement par le MESI.



Le CTEQ offre également la formation Succès Relève, comprenant sept modules de trois heures et ayant pour but de préparer la relève à la reprise d'entreprise et d'offrir un panorama complet des étapes de planification, en passant par le diagnostic, le montage financier et le

traitement des aspects juridiques, fiscaux et humains.

### Acclr : services aux entreprises

Sous sa marque Acclr, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain offre des services multiples, voués à la création et à la croissance d'entreprises de toutes tailles : développement d'affaires, commerce international, intelligence d'affaires, financement, main-d'œuvre et francisation. Quelle que soit l'information d'affaires recherchée par les entreprises, les experts Acclr de la CCMM disposent des meilleures ressources et des outils pour y répondre.

### École des entrepreneurs

Entièrement dédiée à la formation de la relève entrepreneuriale, l'École des entrepreneurs offre un programme d'attestation d'études collégiales appelé Acquisition et gestion d'entreprise. Celui-ci s'adresse spécifiquement aux repreneurs qui désirent acquérir une entreprise et obtenir les compétences nécessaires à la gestion d'une entreprise.

### Centre des dirigeants John-Molson de l'Université Concordia

Le Centre des dirigeants John-Molson de l'Université Concordia offre deux programmes courts dirigés par des experts de renommée mondiale dans le domaine de la gestion de patrimoine pour les familles en affaires et les entreprises familiales. Ceux-ci s'adressent principa-

lement aux propriétaires dirigeants et mettent l'accent sur la prospérité entre générations et la planification successorale.

Le Centre propose également un programme de certificat en repeneuriat. Offert seulement en anglais, celui-ci a pour objectif de familiariser les participants avec les meilleures pratiques en matière d'acquisition d'entreprise.

### Réseau M

Chapeauté par la Fondation de l'entrepreneurship, le Réseau M est le plus grand regroupement de mentors bénévoles au Québec ; il en compte plus de 1500. Ses services s'adressent autant aux fondateurs de PME qu'aux repreneurs. Ni coachs ni consultants, ses mentors sont là pour servir de confidents et apporter leur soutien aux entrepreneurs avec lesquels ils sont jumelés. Dans les cas de transfert d'entreprise, ils peuvent notamment aider les propriétaires dirigeants à dresser un bilan de ce qu'ils ont accompli au fil des ans et à cerner les forces et les faiblesses de leur compagnie. Ils peuvent aussi appuyer les repreneurs dans leurs démarches en partageant leur expérience personnelle et en leur expliquant les avantages de la reprise d'une entreprise existante. Également, ils disposent de la formation nécessaire pour les aiguiller vers les différents organismes et ressources susceptibles de les aider dans les divers volets de leur démarche.