



Situation de la transmission d'entreprise et de la relève entrepreneuriale dans la Capitale-Nationale

Présenté à
la Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale

Réalisé par
la Fondation de l'entrepreneurship
Avril 2010

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES TABLEAUX	2
TABLE DES GRAPHIQUES.....	2
INTRODUCTION.....	4
DÉFINITION DES INDICATEURS UTILISÉS.....	5
LE PORTRAIT DES ENTREPRENEURS À DIFFÉRENTS STADES DE DÉVELOPPEMENT EN FONCTION DE L'ÂGE	5
La proportion de la population active dans le processus entrepreneurial en fonction de l'âge	5
Les repreneurs potentiels.....	5
Les cédants potentiels	6
Les fermetures.....	6
LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE : LES COMPORTEMENTS DES PROPRIÉTAIRES D'ENTREPRISE DE LA CAPITALE-NATIONALE.....	8
L'horizon de retraite.....	8
Le mode de retrait envisagé	9
La planification de la retraite et du retrait de l'entreprise.....	10
Les caractéristiques des entreprises à transmettre	11
L'identification du successeur et ses compétences perçues ..	13
LA RELÈVE D'ENTREPRISE : LES COMPORTEMENTS DES REPRENEURS POTENTIELS.....	14
La proportion des intentions et des démarches référant à un processus de relève entrepreneuriale	14
L'horizon de prise de possession de l'entreprise.....	15
Les compétences et capacités des repreneurs	16
SYNTHÈSE.....	17
Pas de problème de relève selon une analyse basée uniquement sur l'âge	17
L'apparition d'une problématique de relève entrepreneuriale	17
Plus d'entrepreneurs qui souhaitent se retirer que de repreneurs potentiels	18
Le mode de retrait envisagé par nos entrepreneurs actuels.....	18
L'ampleur réelle de la problématique de relève entrepreneuriale	19
Des repreneurs perçus compétents.....	19
Un problème de planification chez les cédants.....	20
Limites de l'étude	20

PISTES D'INTERVENTION	21
Unir entrepreneurs et releveurs	21
Faire valoir les programmes existants	21
Questionner le financement à la relève.....	22
Contrer le manque de releveurs	22
BIBLIOGRAPHIE	23
ANNEXE 1: METHODOLOGIE	24
Capitale-Nationale	24

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définition des indicateurs utilisés dans le rapport	5
Tableau 2 : L'horizon temporel de retraite des propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale selon leur âge (2010) ...	8
Tableau 3 : La répartition des propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale, selon l'âge, en fonction du mode de sortie envisagé (2010)	9
Tableau 4 : La répartition des propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale, selon l'âge, en fonction des raisons justifiant leur décision de fermer l'entreprise plutôt que de la vendre (2010).....	10
Tableau 5 : Le nombre d'emplois (temps plein et temps partiel incluant l'emploi du propriétaire) créés actuellement par les propriétaires de la Capitale-Nationale, selon leur âge (2010)	12
Tableau 6 : Les principaux secteurs d'activité des entreprises détenues par propriétaires de la Capitale-Nationale, selon leur âge (2010)	12
Tableau 7 : Le lien unissant les propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale avec leur(s) releveur(s) potentiel(s), selon l'âge (2010)	13

TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : La proportion de la population de la Capitale-Nationale à différents stades du processus entrepreneurial, selon l'âge (moyenne 2009-2010)	5
Graphique 2 : La planification formelle et informelle du transfert de direction pour les propriétaires d'entreprise, selon l'âge, de la Capitale-Nationale (2010)	10
Graphique 3 : La planification formelle et informelle du transfert de propriété pour les propriétaires d'entreprise, selon l'âge, de la Capitale-Nationale (2010)	11

Graphique 4: La connaissance de la réelle valeur marchande des entreprises détenues par les propriétaires, selon leur âge (2010)	11
Graphique 5: La responsabilité dans les entreprises actuellement possédées par les propriétaires de la Capitale-Nationale, selon leur âge (2010)	11
Graphique 6: L'identification d'un releveur potentiel par les propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale, selon leur âge (2010)	13
Graphique 7: L'identification d'un acheteur potentiel par les propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale, selon leur âge (2010)	13
Graphique 8: La perception des propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale, selon leur âge, quant à la possession de compétences et de capacités, chez le repreneur, pour prendre la relève actuellement (2010)	14
Graphique 9: La modalité envisagée par les personnes de la Capitale-Nationale ayant l'intention d'entreprendre ou étant en démarche (2010)	14
Graphique 10: La répartition des releveurs potentiels de la Capitale-Nationale selon l'horizon temporel de prise de possession de l'entreprise (2010)	15
Graphique 11: La perception des releveurs potentiels de la Capitale-Nationale quant à la possession de compétences et de capacités personnelles pour prendre la relève actuellement (2010).....	16

INTRODUCTION

En février 2009, la Fondation de l'entrepreneurship a mené le plus grand sondage jamais réalisé sur l'entrepreneuriat québécois et canadien. Ce sondage nous permet de mesurer l'ensemble de la « chaîne alimentaire » de l'entrepreneuriat (culture entrepreneuriale, intention de créer, processus de création, entreprises existantes, relève entrepreneuriale, fermeture d'entreprise, etc.). Réalisé en collaboration avec Léger Marketing, le sondage constitue une source d'information fiable sur le dynamisme entrepreneurial québécois et régional. Il a été reconduit en mars 2010, afin de mesurer concrètement l'évolution de l'entrepreneuriat. Le présent rapport porte sur des données collectées en mars 2010 et, lorsque possible, une comparaison des résultats obtenus lors du sondage de 2009 est également présentée.

Le présent rapport propose une première analyse détaillée de la problématique de relève entrepreneuriale dans la région administrative de la Capitale-Nationale. Cet enjeu est identifié comme une cible dans la région. De nombreux acteurs de premier plan se mobilisent autour de cette problématique afin d'éviter de mettre en péril des emplois, des entreprises et la qualité de vie des citoyens pour cause d'inaction. Devant l'importance de l'enjeu, la Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Capitale-Nationale a mandaté la Fondation de l'entrepreneurship afin de mesurer et documenter la situation de la transmission d'entreprise et de la relève sur le territoire de la Capitale-Nationale. Les résultats excluent les travailleurs autonomes, puisque nous avons déjà constaté que ceux-ci sont nombreux à fermer leur entreprise plutôt que de tenter de la transmettre, la considérant trop personnelle ou jugeant que celle-ci repose essentiellement sur leur expertise.

Nous commençons donc cette étude par la réalisation du portrait des entrepreneurs à différents stades de développement en fonction de l'âge, pour ainsi observer la pyramide d'âge des entrepreneurs. Dans la deuxième section, nous nous attaquons directement aux comportements entrepreneuriaux des propriétaires d'entreprise plus âgés (horizon de retraite, mode de sortie privilégié, caractéristiques des entreprises à transmettre, longévité des entreprises à transmettre) et à l'identification d'un successeur pour reprendre l'entreprise, tout comme aux compétences de ce dernier. La troisième section fait ressortir l'autre côté de la médaille et présente les comportements entrepreneuriaux des repreneurs (compétences perçues pour prendre la relève, identification d'une entreprise à racheter, horizon temporel). Enfin, nous concluons cette étude et présentons différentes recommandations découlant de l'analyse réalisée.

À la demande de la CRÉ, les résultats présentés en première section font état de la moyenne des résultats obtenus en 2009 et en 2010 pour les principaux indicateurs utilisés. Toutefois, les deuxième et troisième sections du rapport portent exclusivement sur les données 2010 du sondage, étant donné que les indicateurs et les échelles de mesure en lien avec la relève se sont précisés de 2009 à 2010 (rendant impossible la réalisation d'une moyenne). La méthodologie annexée à cette analyse nous permet d'affirmer que le nombre de répondants demeure amplement suffisant afin de nous permettre de tracer un portrait réaliste et précis de la situation.

DÉFINITION DES INDICATEURS UTILISÉS

Tableau 1 : Définition des indicateurs utilisés dans le rapport

Indicateurs	Définitions
Intention	Seul ou avec d'autres personnes, vous avez l'intention de créer une nouvelle entreprise ou de reprendre une entreprise existante.
Démarche	Seul ou avec d'autres personnes, vous avez entrepris des démarches pour créer une nouvelle entreprise ou reprendre une entreprise existante, au cours des 12 derniers mois (ex. : rechercher de l'équipement ou un emplacement, organiser une équipe pour la mettre en marche, élaborer un plan d'entreprise, commencer à épargner de l'argent ou d'autres activités qui aideraient à lancer une entreprise).
Propriétaire	Seul ou avec d'autres, vous êtes présentement propriétaire d'une entreprise que vous dirigez ou non.
Fermeture	Vous avez déjà fermé ou cessé les activités d'une entreprise dans la vente de biens et/ou services dont vous étiez propriétaire et que vous gériez (ne comprend pas la vente).

LE PORTRAIT DES ENTREPRENEURS À DIFFÉRENTS STADES DE DÉVELOPPEMENT EN FONCTION DE L'ÂGE

Cette première section expose tout d'abord la proportion de la population de la Capitale-Nationale active en entrepreneuriat, selon leur âge. Par la suite, à l'aide des données sociodémographiques de Statistique Canada, nous traduisons en chiffres le nombre d'entrepreneurs constituant le bassin de releveurs potentiels dans la Capitale-Nationale, tout comme le bassin de cédants potentiels. Cette section constitue donc la base d'analyse de cette étude.

La proportion de la population active dans le processus entrepreneurial en fonction de l'âge

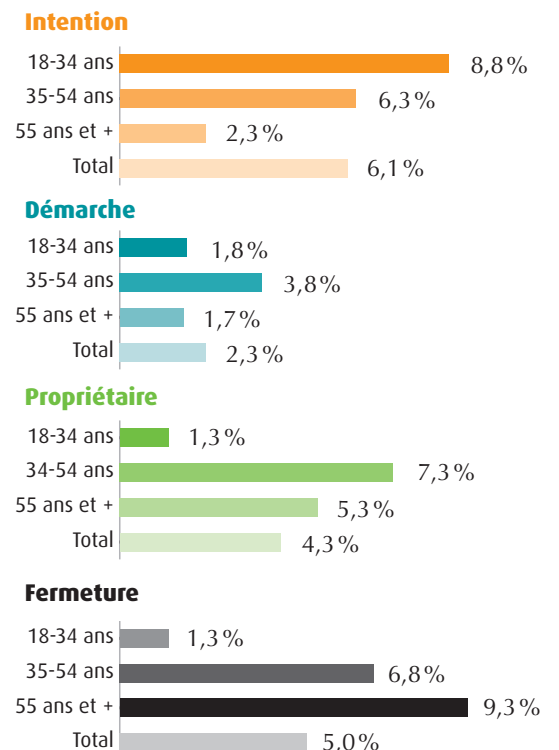
Le graphique 1 présente la proportion de la population de la Capitale-Nationale, en moyenne en 2009-2010, active à l'une ou l'autre des étapes du processus entrepreneurial, selon l'âge.

Par l'analyse du processus entrepreneurial dans la Capitale-Nationale, on trouve à la fois des releveurs potentiels et des cédants potentiels.

Les releveurs potentiels

- 6,1 % des adultes ont l'intention d'entreprendre au cours de leur vie et 2,3 % ont réalisé des démarches de création / reprise d'entreprise au cours de la dernière année. Il s'agit donc d'un potentiel entrepreneurial pour la région, notamment sous la forme de relève.
- En considérant l'âge des répondants, ce sont 8,8 % des individus âgés de 18 à 34 ans qui ont l'intention d'entreprendre. Ils sont toutefois peu nombreux à entamer des démarches en ce sens (1,8%), une proportion à peine plus élevée que les 55 ans et plus (1,7%).

Graphique 1 : La proportion de la population de la Capitale-Nationale à différents stades du processus entrepreneurial, selon l'âge (moyenne 2009-2010)



- Les 35-54 ans, même s'ils manifestent un peu moins l'intention de créer ou racheter une entreprise (6,3%) que les plus jeunes, sont environ deux fois¹ plus actifs en démarchage. Il n'y a pas que les plus jeunes qui offrent du potentiel dans le cadre de la relève entrepreneuriale; les 35-54 ans sont aussi très actifs en intentions et dans l'acte d'entreprendre!

Les cédants potentiels

- 4,3% de la population est actuellement propriétaire d'une entreprise (présent entrepreneurial).
- 7,3% des 35-54 ans sont propriétaires, comparativement à 1,3% des 18-34 ans et 5,3% des 55 ans et plus. Bref, la plupart des entrepreneurs sont âgés de 35 ans et plus, et plusieurs d'entre eux sont âgés de 55 ans et plus.
- D'une part, il faut considérer que les entrepreneurs de 55 ans et plus ne partagent pas tous le même désir de se retirer au cours des cinq ou dix prochaines années (comme le fait normalement un employé). La preuve est que 2,3% d'entre eux formulent toujours l'intention d'entreprendre.
- D'autre part, selon la même logique, nous devons également garder à l'esprit qu'une portion des 7,3% propriétaires d'entreprise, âgés de 35 à 54 ans, peuvent receler des cédants potentiels également (un entrepreneur peut très bien envisager sa retraite plus jeune qu'un employé traditionnel).

Les fermetures

- 5,0% de la population a déjà fermé une entreprise (passé entrepreneurial). Puisqu'une analyse sur la relève porte résolument vers l'avenir, nous avons pris soin d'exclure les fermetures de ce rapport. Par contre, nous tenions à fournir cette information générale, pour bien comprendre le processus entrepreneurial dans la Capitale-Nationale.
- 9,3% des 55 ans et plus ont déjà fermé une entreprise, tout comme 6,8% des 35-54 ans. On compte une expérience importante en affaires qui pourrait fortement bénéficier aux jeunes de la région qui ont l'intention d'entreprendre, sont en démarche ou sont actuellement propriétaires.
- Le ratio fermeture / propriétaire est particulièrement intéressant dans le cadre de la relève. En effet, on dénombre 1,8 fois plus de fermetures chez les 55 ans et plus que de propriétaires, alors que les autres groupes d'âge réussissent à contrebalancer les fermetures par des entreprises (une fermeture pour un propriétaire chez les 18-34 ans, 0,9 fermeture par propriétaire chez les 35-54 ans).

- En somme, les jeunes manifestent l'intention d'entreprendre au cours de leur vie, mais entament moins de démarches réelles de création / reprise d'entreprise. Le passage à l'acte est difficile, ou simplement prévu à plus long terme. La relève est plus présente en intentions qu'en actes.
- Les 35-54 ans sont les plus dynamiques dans l'entrepreneuriat régional.

¹ 2,1 = 3,8% / 1,8%

- Une proportion importante de personnes âgées de 55 ans et plus ont déjà fermé une entreprise (9,3 %), mais une proportion significative est toujours propriétaire d'une entreprise (5,3 %). Bien qu'ils ne veuillent pas nécessairement tous prendre leur retraite au cours des cinq ou dix prochaines années, il s'agit tout de même d'une clientèle cible dans le cadre de cette analyse. Les releveurs et les cédants potentiels en chiffres

En somme, cette section fait ressortir le bassin de releveurs et de cédants potentiels qui s'active actuellement, en intentions ou en actes, en entrepreneuriat au sein de la Capitale-Nationale. Concrètement, en rapportant les proportions analysées dans cette section aux données démographiques de Statistique Canada de 2009², on trouve les approximations suivantes (arrondies au millier).

- Un bassin de releveurs potentiels de 38 000 personnes âgés de 18 à 54 ans :
 - » Près de 27 000³ personnes âgées de 18 à 54 ans qui ont l'intention d'entreprendre;
 - » Près de 11 000⁴ personnes âgées de 18 à 54 ans qui ont été actives en démarche de création au cours de la dernière année.
- Un bassin de releveurs potentiels de 46 000 personnes, si on inclut aux 18-54 ans les personnes âgées de 55 ans et plus, bien qu'elles se dirigeront certainement moins vers l'option de la relève comme moyen de se lancer en affaires :
 - » Plus de 8 000⁵ personnes âgées de 55 ans actives en entrepreneuriat, dont environ 5 000 au niveau des intentions et 3 000 à l'étape du démarchage.

Nous trouvons également des cédants potentiels :

- Un bassin de près de 26 000⁶ propriétaires d'entreprise âgés de 35 ans et plus, dont plus de 11 000 sont âgés de 55 ans et plus.

À première vue, la relève semble présente en nombre suffisant pour contrebalancer les départs des cédants potentiels... Toutefois, cette hypothèse est bien hâtive. En effet, nous ne savons toujours pas les intentions de ces deux groupes d'individus : veulent-ils créer une entreprise, racheter une entreprise existante ou prendre la relève? Nous ne pouvons non plus affirmer l'horizon temporel à l'intérieur duquel ces deux groupes prévoient de passer à l'acte. Trouve-t-on des différences à cet effet entre les releveurs et

2 Statistique Canada, Division de la démographie et Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques sociodémographiques. Estimation de la population des régions administratives selon l'âge et le sexe, au 1^{er} juillet des années 1996 à 2009 (découpage géographique au 1^{er} juillet 2009). On y dénombre 159 709 individus de 18 à 34 ans, 199 773 individus de 35 à 54 ans et 210 046 individus de 55 ans et plus. Bref, on compte 409 819 personnes de 35 ans et plus et 569 528 adultes de 18 ans et plus dans la Capitale-Nationale.

3 $26\ 640 = ((8,8\% \times 159\ 709 \text{ personnes âgées de 18 à 34 ans}) + (6,3\% \times 199\ 773 \text{ personnes âgées de 35 à 54 ans}))$.

4 $10\ 466 = ((1,8\% \times 159\ 709 \text{ personnes âgées de 18 à 34 ans}) + (3,8\% \times 199\ 773 \text{ personnes âgées de 35 à 54 ans}))$.

5 $8\ 402 = ((2,3\% \times 210\ 046 \text{ personnes âgées de 55 ans et plus}) + (1,7\% \times 210\ 046 \text{ personnes âgées de 55 ans et plus}))$.

6 $25\ 715 = ((7,3\% \times 199\ 773 \text{ personnes âgées de 35 à 54 ans}) + (5,3\% \times 210\ 046 \text{ personnes âgées de 55 ans et plus}))$.

les cédants potentiels? Les deuxième et troisième sections analysent entre autres ces deux questions, en mettant l'accent sur les comportements des cédants et des repreneurs potentiels, ce qui nous permettra de préciser la portée de la problématique de la relève entrepreneuriale. Est-ce vraiment une problématique dans la région?

LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE : LES COMPORTEMENTS DES PROPRIÉTAIRES D'ENTREPRISE DE LA CAPITALE-NATIONALE

Nous proposons, sans plus tarder, d'analyser les comportements des propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale âgés de 35 ans et plus, par groupe d'âge, puisque que notre bassin de cédants potentiels s'y situe.

L'horizon de retraite

Nous avons demandé aux propriétaires d'entreprise de 35 ans et plus de la Capitale-Nationale dans combien de temps ils envisagent de prendre leur retraite.

Le tableau 2 fait ressortir que :

- 40,0%⁷ des propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale âgés de 55 ans et plus prévoient se retirer des affaires au cours des trois prochaines années et 57,1%⁸ d'entre eux l'envisagent au cours des cinq prochaines années. Le travail à accomplir à court et moyen termes ressort fortement de cette statistique. En effet, ils sont plus de 4 000⁹ entrepreneurs de 55 ans et plus qui veulent se retirer d'ici trois ans, et ce nombre augmente à plus de 6 000¹⁰ lorsqu'on se concentre sur les cinq prochaines années. On ne peut toujours pas statuer, par contre, que cela se fera sous forme de relève.
 - » L'envers de la médaille transparaît également de ce constat : moins de 60,0% des entrepreneurs de 55 ans et plus se comportent comme des employés « traditionnels » en voulant prendre leur retraite vers l'âge de 60 ou 65 ans. À titre indicatif et malgré des marges d'erreur plus importantes pour ce groupe d'âge, 22,0% des 55-64 ans pensent se retirer dans plus de dix ans, et 50,0% des 65 ans et plus l'envisagent d'ici six à dix ans... La retraite, pour eux, rime davantage avec 70 ans qu'avec 60 ans...
- Malgré tout, cela réitère l'importance de planifier sans plus tarder la relève de l'entreprise puisque les différentes sources suggèrent qu'il faut entre cinq et dix ans pour transférer la direction et la propriété de l'entreprise dans les règles de l'art.
 - » 38,4%¹¹ des propriétaires de 35 à 54 ans et 73,2%¹² des entrepreneurs de 55 ans et plus (tout comme la totalité des propriétaires âgés de 65 ans et plus) se départiront de leur entreprise, sous forme de relève ou non, au cours des dix prochaines années. Concrètement, en comparant ces proportions aux données

Tableau 2 : L'horizon temporel de retraite des propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale selon leur âge (2010)

Horizon temporel	35-54 ans (%)	55 ans et + (%)
- de 1 an	2,4	15,8
1-3 ans	4,7	24,2
4-5 ans	5,9	17,1
6-10 ans	25,4	16,1
+ de 10 ans	31,5	19,8
Pas encore considéré	26,8	5,9
Ne sait pas	3,3	1,1

65 ans et +
50,0%

55-64 ans
22,0%

7 40,0% = 15,8 + 24,2

8 57,1% = 15,8 + 24,2 + 17,1

9 4 000 = 40,0% X 11 000 propriétaires d'entreprises âgés de 55 ans et plus.

10 6 281 = 57,1% X 11 000 propriétaires d'entreprises âgés de 55 ans et plus.

11 38,4% = 2,4 + 4,7 + 5,9 + 25,4

12 73,2% = 15,8 + 24,2 + 17,1 + 16,1

démographiques de Statistique Canada, ce sont 6 000 entrepreneurs âgés de 35 à 54 ans et 8 000 propriétaires âgés de 55 ans et plus qui souhaitent se retirer des affaires au cours des dix prochaines années, pour un total de 14 000 entrepreneurs¹³.

Le mode de retrait envisagé

Nous avons également interrogé les propriétaires d'entreprise quant au mode de sortie qu'ils prévoient utiliser lorsqu'ils prendront leur retraite.

Tableau 3 : La répartition des propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale, selon l'âge, en fonction du mode de sortie envisagé (2010)

Mode	35-54 ans (%)	55 ans et + (%)
Vendre l'entreprise au plus offrant	28,6	17,3
Fermer l'entreprise	20,3	41,9
Transmettre / vendre l'entreprise aux enfants	14,7	21,1
Transmettre / vendre l'entreprise aux employés	10,8	2,8
Vendre l'entreprise conditionnellement au maintien des emplois	4,6	0,0
Je n'ai pas de préférence	1,2	5,1
Autre	6,8	8,2
Ne sait pas	13,0	3,6

55-64 ans
46,6%

65 ans et +
31,1%

- Au tableau 3, on remarque que de transmettre l'entreprise aux enfants est la modalité privilégiée par 21,1 % des entrepreneurs de 55 ans et plus (plus de 2 000¹⁴ entrepreneurs) de la Capitale-Nationale. À titre indicatif, 31,1 % des entrepreneurs âgés de 65 ans et plus l'envisagent également. La documentation affirmant le caractère plus émotif, et conséquemment, plus complexe d'un tel mode de passation, il est peu surprenant de constater que la nouvelle génération d'entrepreneurs soit moins tentée par cette avenue (14,7 % d'entre eux). Les entreprises de la Capitale-Nationale seront-elles de moins en moins familiales?
- Vendre l'entreprise au plus offrant est l'option retenue par 17,3 % des propriétaires d'entreprise âgés de 55 ans et plus. Cette avenue gagne en popularité auprès des 35-54 ans (28,6%), tout comme la vente de l'entreprise aux employés (10,8%), sans doute augmentée par la formule coopérative facilitant ce transfert.
- Enfin, 3,6 % des 55 ans et plus ne savent toujours pas ou n'ont pas de préférence, synonyme de peu de planification en ce sens... Bref, près de 400¹⁵ entrepreneurs de cette tranche d'âge pourraient trouver de l'aide, dans le milieu régional, pour les orienter vers la meilleure solution pour eux.
- Le tableau 3 fait surtout la lumière sur une situation particulièrement problématique : fermer l'entreprise est l'option la plus populaire pour

13 14 000 = ((38,4% X 15 000 propriétaires âgés de 35 à 54 ans) + (73,2% X 11 000 propriétaires âgés de 55 ans et plus)).

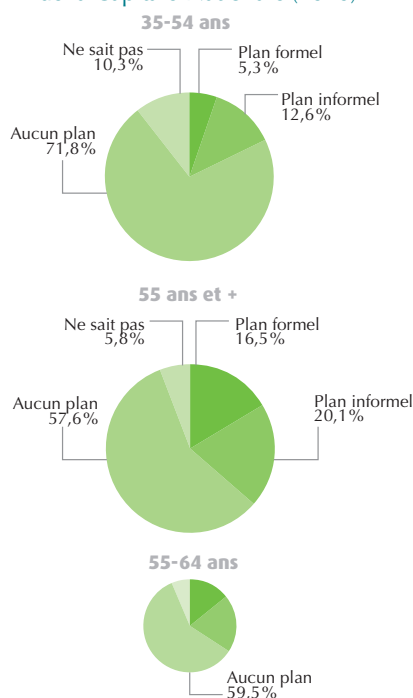
14 2 321 = 21,1% X 11 000 propriétaires âgés de 55 ans et plus.

15 396 = 3,6% X 11 000 propriétaires âgés de 55 ans et plus.

Tableau 4: La répartition des propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale, selon l'âge, en fonction des raisons justifiant leur décision de fermer l'entreprise plutôt que de la vendre (2010)

Motifs	35-54 ans (%)	55 ans et + (%)
Entreprise trop personnelle	50,1	47,5
Entreprise trop petite	23,6	13,2
Absence de relève pour prendre les rennes ou d'acheteurs potentiels	12,4	17,7
Entreprise pas assez rentable	3,1	14,2
Autre	6,9	7,4
Ne sait pas	3,9	0,0

Graphique 2: La planification formelle et informelle du transfert de direction pour les propriétaires d'entreprise, selon l'âge, de la Capitale-Nationale (2010)



les 55 ans et plus. En effet, 41,9% d'entre eux projettent de la fermer (à titre indicatif, cette proportion grimpe à 46,6% chez les 55-64 ans).

» Concrètement, ce sont près de 5 000¹⁶ entrepreneurs de 55 ans et plus qui envisagent de fermer leur entreprise. Imaginez l'impact d'une telle décision sur l'économie régionale!

- Finalement, ce tableau nous permet d'éliminer quelques cédants potentiels du portrait jusqu'à maintenant réalisé puisque ce sont 79,7%¹⁷ des propriétaires d'entreprise de 35 à 54 ans et 58,1%¹⁸ des entrepreneurs de 55 ans et plus qui espèrent vendre leur entreprise, dans le cadre d'un processus de rachat ou de relève.

» Bref, environ 12 000¹⁹ entrepreneurs de 35 à 54 ans ont l'intention de vendre ou transmettre leur entreprise, tout comme plus de 6 000²⁰ entrepreneurs de 55 ans et plus.

Pourquoi fermer une entreprise plutôt que de la vendre? Le tableau 4 fait la lumière sur cet aspect.

- Le fait que l'entreprise soit trop personnelle justifie l'intention de fermer l'entreprise plutôt que de la vendre pour 47,5% des 55 ans et plus, tout comme 50,1% des 35-54 ans. Le manque de rentabilité de l'entreprise est un motif important pour les 55 ans et plus (14,2%), tout comme le fait que l'entreprise soit trop petite (13,2%). Notons que ce dernier motif est encore plus important chez les 35-54 ans (23,6%), mais que la situation a encore le temps de changer pour ce groupe d'âge...
- Bien que ces motifs soient difficilement influençables, l'absence de relève pour prendre les rennes ou l'absence d'acheteurs potentiels peut être amoindrie par un effort du milieu (voir la section des recommandations). 17,7% des propriétaires de 55 ans et plus ayant l'intention de fermer leur entreprise quand ils prendront leur retraite mentionnent ce motif, tout comme 12,4% des 35-54 ans. L'opportunité de travailler sur cet indicateur et de diminuer les impacts néfastes d'autant de fermetures d'entreprise est bien réelle.

La planification de la retraite et du retrait de l'entreprise

Nous avons également interrogé les propriétaires d'entreprise afin de préciser à quel stade de planification de leur retraite ils en sont.

- On remarque au graphique 2 que la grande majorité des entrepreneurs de la Capitale-Nationale n'ont aucun plan de retraite en ce qui concerne la direction de l'entreprise (71,8% des propriétaires âgés de 35 à 54 ans et 57,6% des entrepreneurs de 55 ans et plus).

» Considérant que 73,2% des entrepreneurs de 55 ans et plus envisagent de prendre leur retraite d'ici dix ans (tableau 2) et que 58,1% des entrepreneurs de ce groupe d'âge n'ont pas comme intention de fermer l'entreprise (environ 6 000 entrepreneurs, tel que démontré dans le tableau 3), une problématique de planification formelle ressort clairement de ce graphique. En effet, ils sont

16 4 609 = 41,9% X 11 000 propriétaires âgés de 55 ans et plus.

17 79,7% = 100,0% - 20,3% désireux de fermer l'entreprise.

18 58,1% = 100,0% - 41,9% désireux de fermer l'entreprise.

19 11 955 = 79,7% X 15 000 entrepreneurs âgés de 34 à 54 ans.

20 6 391 = 58,1% X 11 000 propriétaires âgés de 55 ans et plus.

à peine 16,5% à avoir un plan de relève formel. Sachant qu'un processus de relève exige entre cinq et dix ans et que la direction de l'entreprise (clients, fournisseurs, management de l'entreprise, etc.) est l'aspect le plus long à transférer²¹, le processus de planification apparaît comme une faiblesse actuellement.

Concrètement, un peu plus de 6 000²² entrepreneurs de 55 ans et plus (sur 11 000) n'ont aucun plan de retrait concernant la direction de leur entreprise. Bref, sur les 6 000 entrepreneurs de cet âge refusant de fermer simplement l'entreprise, on en compte environ 5 000 qui ont un plan de retrait (formel ou non); il en reste donc 1 000 qui n'ont toujours aucune planification de réalisée à ce jour... Par ailleurs, plus de 2 000 entrepreneurs de ce groupe d'âge n'ont qu'une planification informelle.

- Environ 1,5 fois plus d'entrepreneurs de 55 ans et plus ont un plan formel concernant le transfert de la propriété de leur entreprise (24,1%) (graphique 3) qu'en ce qui concerne le transfert de la direction (16,5%) (graphique 2). D'ailleurs, la propriété de l'entreprise est davantage planifiée que la direction pour les deux groupes d'âge à l'étude.
- À titre informatif, malgré des marges d'erreur plus importantes, mentionnons que 59,5% des propriétaires d'entreprise de 55 à 64 ans dans la Capitale-Nationale n'ont aucun plan de retraite, autant du point de vue du transfert de la propriété que de la direction.

Relativement à la propriété de l'entreprise, nous avons également interrogé les propriétaires quant à leur connaissance exacte de la valeur marchande de leur entreprise.

- Le graphique 4 indique que plus d'un entrepreneur sur deux (51,4%), âgé de 55 ans et plus, dans la Capitale-Nationale, ne connaît pas la juste valeur marchande de son entreprise, tout comme 62,3% des 35-54 ans.
 - » Comment envisager de vendre ou transmettre une entreprise sans savoir ce qu'elle vaut réellement? Ce sont un peu moins de 6 000²³ entrepreneurs de 55 ans et plus qui se retrouvent dans cette situation. Encore une fois, plusieurs acteurs sur le terrain pourraient contribuer à amoindrir cette problématique.
- Fort heureusement, nous observons une augmentation de la connaissance de la valeur marchande de l'entreprise avec l'âge des propriétaires...

Les caractéristiques des entreprises à transmettre

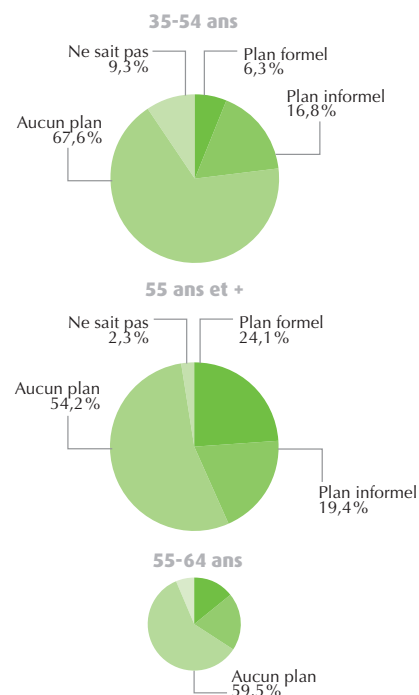
- Le graphique 5 démontre que plus d'entrepreneurs œuvrent en copropriété chez la génération plus jeune (environ un entrepreneur sur quatre) que chez les 55 ans et plus (environ un sur cinq). Cela risque d'affecter le futur entrepreneurial, en ce sens ou de plus en plus d'entrepreneurs opteront sans doute pour vendre l'entreprise à leur associé...

21 La direction est plus longue à transférer puisqu'elle nécessite le développement d'une relation de confiance avec les différents acteurs impliqués (fournisseurs, clients, employés, C. A., etc.)

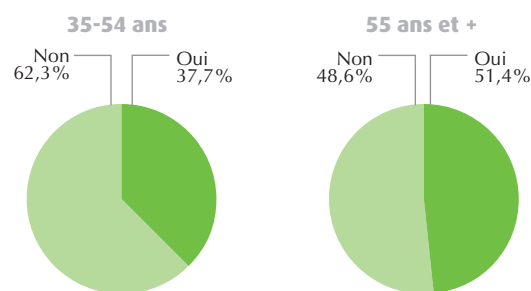
22 6 336 = (57,6% X 11 000 propriétaires âgés de 55 ans et plus).

23 6 000 = (51,4% X 11 000 propriétaires âgés de 55 ans et plus).

Graphique 3: La planification formelle et informelle du transfert de propriété pour les propriétaires d'entreprise, selon l'âge, de la Capitale-Nationale (2010)



Graphique 4: La connaissance de la réelle valeur marchande des entreprises détenues par les propriétaires, selon leur âge (2010)



Graphique 5: La responsabilité dans les entreprises actuellement possédées par les propriétaires de la Capitale-Nationale, selon leur âge (2010)

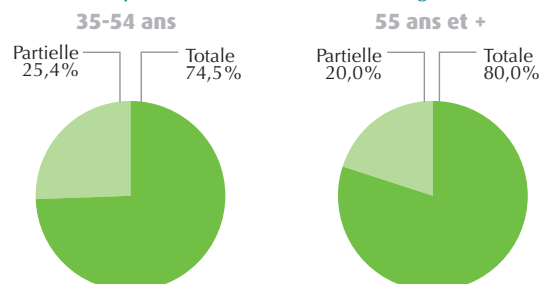


Tableau 5 : Le nombre d'emplois (temps plein et temps partiel incluant l'emploi du propriétaire) créés actuellement par les propriétaires de la Capitale-Nationale, selon leur âge (2010)

Nombre d'emplois	35-54 ans (%)	55 ans et + (%)
1	52,1	40,0
2-4	26,5	20,0
5-10	11,9	20,0
11-20	2,4	20,0
Plus de 20	4,6	0,0
Ne sais pas	2,5	0,0

- Nous trouvons également, au tableau 5, que les entreprises détenues par les 55 ans et plus comptent au maximum 20 employés. Par cumulatif, ils sont 60,0% à embaucher moins de cinq employés, et 40,0% à fournir de l'emploi pour cinq à 20 personnes. Il s'agit d'emplois qui peuvent être perdus en cas de fermeture de l'entreprise (envisagée par 41,9% des personnes âgées de 55 ans et plus).
- Pour les 35-54 ans, on remarque que 78,6% des propriétaires embauchent actuellement moins de cinq employés; il est toutefois probable que ces entrepreneurs embaucheront d'autres employés dans les années à venir.

Tableau 6 : Les principaux secteurs d'activité des entreprises détenues par propriétaires de la Capitale-Nationale, selon leur âge (2010)

Secteur d'activité	35-54 ans (%)	55 ans et + (%)
Services personnels, professionnels et d'affaires	21,0	0,0
Culture	15,3	0,0
Transports, communication et services publics	15,0	20,0
Distribution / grossistes	10,4	0,0
Ingénierie, comptabilité, recherche, gestion	9,3	0,0
Autre	9,2	0,0
Éducation et services sociaux	5,6	20,0
Finance, assurances, immobilier	4,6	20,0
Informatique	4,6	0,0
Ne sait pas	2,6	0,0
Agriculture, pêche, forêts, mines	2,4	0,0
Commerce au détail	0,0	20,0
Services de santé	0,0	20,0

- Le tableau 6 indique que les entreprises détenues par les 55 ans et plus se retrouvent principalement dans les secteurs suivants :
 - » commerce du détail;
 - » finance, assurances et immobilier;
 - » services de santé;
 - » éducation et services sociaux;
 - » transports, communications et services publics.

Ces secteurs sont-ils bien encadrés (aide financière, technique, etc.) pour les entrepreneurs désireux de passer les rennes de l'entreprise? Les pertes d'emplois dues à la fermeture d'entreprises détenues par des 55 ans et plus risquent fort d'être prépondérantes dans ces secteurs. Par contre, celles détenues par des 35-54 ans sont plus diversifiées relativement aux secteurs d'activité, ce qui entraînera vraisemblablement des pertes d'emplois moins concentrées dans ces mêmes secteurs (services personnels, professionnels et d'affaires, culture, etc.).

L'identification du successeur et ses compétences perçues

Nous avons également interrogé les propriétaires d'entreprise sur les repreneurs potentiels de leur entreprise.

- D'une part, on constate au graphique 6 que 56,4% des propriétaires d'entreprise âgés de 55 ans et plus n'ont toujours pas trouvé un repreneur potentiel. La problématique est encore plus importante quant à un acheteur potentiel (65,3%) (graphique 7). Le financement à la relève ressort donc comme un frein, considérant que plus de 7 000²⁴ entrepreneurs de 55 ans et plus (sur 11 000) n'ont toujours pas identifié d'acheteurs.
- À titre indicatif, mentionnons que tous les 65 ans et plus mentionnent avoir identifié un repreneur potentiel, mais moins d'un entrepreneur sur quatre (23,3%) de ce groupe d'âge a pu identifier un acheteur potentiel.
- Pour les 35-54 ans, on oscille autour de 73,0% des propriétaires qui n'ont pu identifier, à ce jour, un repreneur, tout comme un acheteur.
- Bref, il s'agit certainement d'une autre cible qui aurait tout intérêt à être travaillée par le milieu (voir section « recommandations »).

Mais quel est le lien unissant les cédants avec leur(s) repreneur(s) potentiel(s) ?

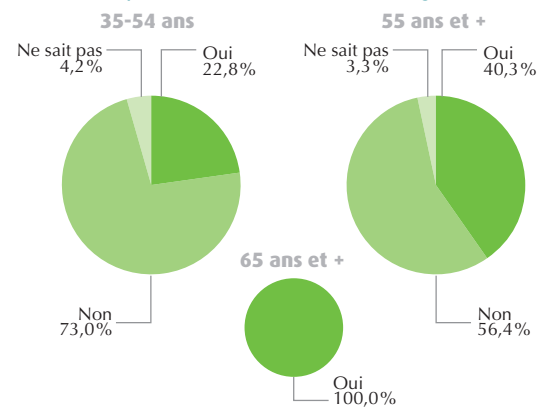
Tableau 7 : Le lien unissant les propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale avec leur(s) repreneur(s) potentiel(s), selon l'âge (2010)

Lien	35-54 ans (%)	55 ans et + (%)
Enfant(s)	33,9	54,0
Associé(s) en affaires	29,7	10,3
Autre compagnie / partie tierce	21,7	15,4
Membre de la famille autre que les enfants	7,6	8,4
Employé(s)	3,3	0,0
Ne sait pas	3,8	11,9

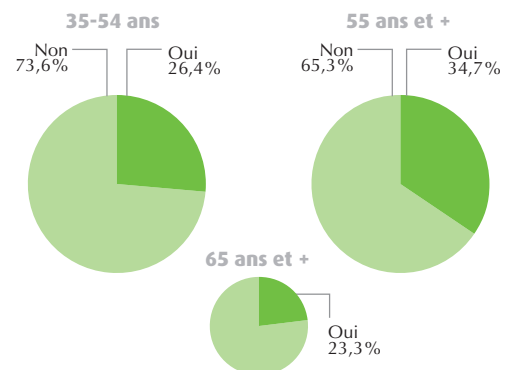
- D'autre part, on remarque au tableau 7 que 54,0% des cédants de 55 ans et plus ont identifié leur(s) enfant(s) comme repreneur(s) potentiel(s), démontrant bien que l'entreprise familiale demeure importante pour ceux qui décident de transmettre leur entreprise. Cette proportion chute par contre pour les entrepreneurs de 35-54 ans (33,9%), laissant envisager qu'elle serait de moins en moins fréquente dans l'avenir.
- La vente de l'entreprise à une autre compagnie rejoint l'intention de 15,4% des propriétaires régionaux âgés de 55 ans et plus, alors que l'associé en affaires est ciblé par 10,3% des entrepreneurs de ce groupe d'âge. Cette dernière option est significativement plus importante chez les 35-54 ans (29,7%), ce qui se justifie par le fait qu'on possède davantage une entreprise en copropriété chez les entrepreneurs plus jeunes (tel que démontré au graphique 5).

Mais ces repreneurs potentiels ont-ils les compétences nécessaires pour prendre la relève actuellement ?

Graphique 6 : L'identification d'un repreneur potentiel par les propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale, selon leur âge (2010)

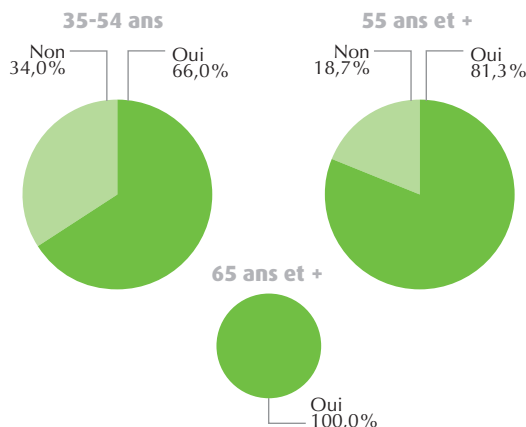


Graphique 7 : L'identification d'un acheteur potentiel par les propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale, selon leur âge (2010)

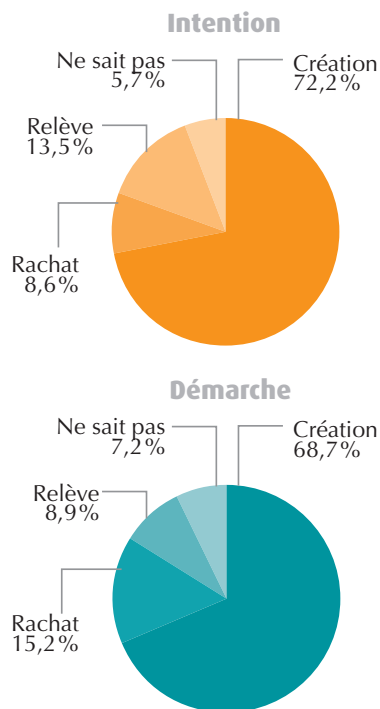


24 7 183 = (65,3% X 11 000 propriétaires de 55 ans et plus).

Graphique 8: La perception des propriétaires d'entreprise de la Capitale-Nationale, selon leur âge, quant à la possession de compétences et de capacités, chez le repreneur, pour prendre la relève actuellement (2010)



Graphique 9: La modalité envisagée par les personnes de la Capitale-Nationale ayant l'intention d'entreprendre ou étant en démarche (2010)



- Il est intéressant de constater, au graphique 8, que 81,3% des propriétaires d'entreprise de 55 ans et plus jugent que leur repreneur ou successeur possède les compétences et les capacités pour prendre actuellement la relève (il en reste tout de même 18,7% qui ne les jugent pas assez compétents actuellement).
- Une autre bonne nouvelle est que cette perception positive augmente chez les entrepreneurs plus âgés (à titre indicatif, 100,0% des entrepreneurs de 65 ans et plus jugent leur repreneur comme compétent actuellement).

LA RELÈVE D'ENTREPRISE : LES COMPORTEMENTS DES RELEVEURS POTENTIELS

Une analyse sur la problématique de relève entrepreneuriale serait incomplète sans aborder l'envers de la médaille: les comportements des repreneurs potentiels.

La proportion des intentions et des démarches référant à un processus de relève entrepreneuriale

Parmi les personnes ayant l'intention d'entreprendre ou ayant réalisé des démarches entrepreneuriales au cours de la dernière année, certains vont préférer créer une entreprise de toutes pièces, d'autres opteront pour le rachat d'une entreprise, alors que certains prendront la relève d'une entreprise existante.

- Le graphique 9 indique que 13,5% des personnes ayant l'intention d'entreprendre dans la Capitale-Nationale, tout comme 8,9% des démarcheurs, prévoient prendre la relève d'une entreprise existante.

Concrètement, on compte actuellement environ 5 000²⁵ personnes ayant l'intention d'entreprendre, et plus de 1 000²⁶ démarcheurs, qui admettent vouloir s'orienter vers la relève d'une entreprise existante, pour un total de près de 6 000 repreneurs potentiels.

- De surcroît, 8,6% des intentions d'entreprendre et 15,2% des démarches de création visent le rachat d'une entreprise existante; il est possible que ces rachats se fassent dans le cadre d'un processus de relève entrepreneuriale, ce qui rejoint près de 5 000²⁷ repreneurs potentiels.
- Enfin, 5,7% des personnes ayant l'intention d'entreprendre, tout comme 7,2% des démarcheurs, ne savent toujours pas s'ils préfèrent créer une entreprise de toutes pièces ou racheter une entreprise, notamment dans le cadre d'un processus de relève. Il s'agit également de près de 3 000²⁸ repreneurs potentiels.

25 $34\,741 = (6,1\% \text{ d'intention} \times 569\,528 \text{ personnes de 18 ans et plus})$
 $4\,690 \text{ repreneurs potentiels} = (13,5\% \times 34\,741 \text{ personnes de 18 ans et plus ayant l'intention d'entreprendre})$.

26 $13\,100 = (2,3\% \text{ de démarcheurs} \times 569\,528 \text{ personnes âgées de 18 ans et plus})$

$1\,166 \text{ démarcheurs potentiellement repreneurs} = (8,9\% \times 13\,100 \text{ démarcheurs de 18 ans et plus})$.

27 $4\,979 = (8,6\% \times 34\,741 \text{ personnes de 18 ans et plus ayant l'intention d'entreprendre}) + (15,2\% \times 13\,100 \text{ démarcheurs de 18 ans et plus})$.

28 $2\,923 = (5,7\% \times 34\,741 \text{ personnes de 18 ans et plus ayant l'intention d'entreprendre}) + (7,2\% \times 13\,100 \text{ démarcheurs de 18 ans et plus})$.

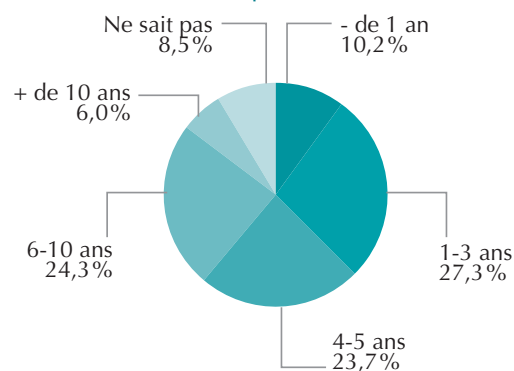
En somme, l'offre disponible régionalement de candidats, qui sont susceptibles d'être intéressés par la relève d'une entreprise, totalise 8 000 personnes ayant l'intention d'entreprendre ou ayant réalisé des démarches de création au cours de la dernière année; en plus des 6 000 individus qui admettent déjà vouloir reprendre une entreprise dans le cadre d'un processus de relève.

L'horizon de prise de possession de l'entreprise

Parmi les personnes de la Capitale-Nationale qui ont l'intention de prendre la relève d'une entreprise ou qui ont entrepris des démarches pour prendre la relève d'une entreprise au cours de la dernière année, certains sont déjà plus avancés dans le processus, alors que d'autres le sont moins. Nous leur avons demandé dans combien de temps ils espéraient prendre officiellement la relève de cette entreprise, à titre de propriétaire de la totalité ou d'une partie de l'entreprise (par exemple partagée avec le cédant).

- Par cumulatif, le graphique 10 fait ressortir que 37,5%²⁹ des repreneurs potentiels envisagent de devenir propriétaire d'une partie ou de la totalité de l'entreprise au cours des trois prochaines années, alors que 61,2%³⁰ d'entre eux prévoient acquérir la propriété au cours des cinq prochaines années. Il semble s'agir d'une bonne nouvelle puisqu'il y a adéquation entre l'horizon temporel de prise de propriété par les repreneurs et celui de prise de retraite des cédants (40,0% au cours des trois prochaines années et 57,1% au cours des cinq prochaines années pour les 55 ans et plus selon le tableau 2), malgré quelques écarts.
- Toutefois, lorsqu'on traduit ces proportions en nombres, on constate un manque potentiel de repreneurs.

Graphique 10: La répartition des repreneurs potentiels de la Capitale-Nationale selon l'horizon temporel de prise de possession de l'entreprise (2010)



- Concrètement, on parle ici respectivement de plus de 2 000³¹ repreneurs pour un horizon temporel de trois ans, et de près de 4 000³² repreneurs pour un horizon temporel de cinq ans.
- Nous trouvons plus de 5 000³³ cédants potentiels qui espéraient se retirer des affaires au cours des trois prochaines années. Nous trouvons également plus de 8 000³⁴ cédants potentiels qui espéraient s'être retirés des affaires au cours des cinq prochaines années. Bien que certains de ces propriétaires fermeront leur entreprise plutôt que la transmettre dans le cadre d'un processus de relève (environ 40% des 55 ans et plus et 20% des 35-54 ans), nous notons tout de même un déséquilibre entre les cédants potentiels et les repreneurs.

29 $37,5\% = 10,2\% + 27,3\%$

30 $61,2\% = 10,2\% + 27,3\% + 23,7\%$

31 $2\ 250 = 37,5\% \times 6\ 000$ repreneurs potentiels

32 $3\ 672 = 61,2\% \times 6\ 000$ repreneurs potentiels

33 $5\ 465 = (7,1\% \times 15\ 000 \text{ entrepreneurs de } 35 \text{ à } 54 \text{ ans}) + (40\% \times 11\ 000 \text{ entrepreneurs âgés de } 55 \text{ ans et plus})$

34 $8\ 231 = (13\% \times 15\ 000 \text{ entrepreneurs de } 35 \text{ à } 54 \text{ ans}) + (57,1\% \times 11\ 000 \text{ entrepreneurs âgés de } 55 \text{ ans et plus})$

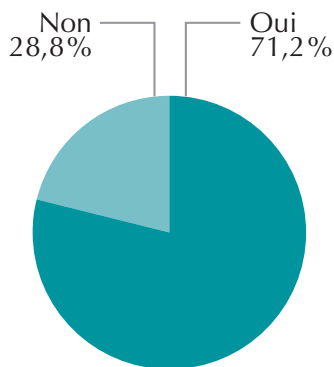
- Sur un horizon temporel de dix ans, 85,5% des repreneurs potentiels envisagent de devenir propriétaire de l'entreprise, comparativement au retrait envisagé de 38,4% des 35-54 ans et de 73,2% des 55 ans et plus. Concrètement, en comparant ces proportions aux données démographiques de Statistique Canada, 14 000 entrepreneurs souhaitent se retirer des affaires au cours des dix prochaines années et un peu plus de 5 000³⁵ démarcheurs ou personnes ayant l'intention d'entreprendre souhaitent reprendre le flambeau d'une entreprise. On manque donc de repreneurs sur un horizon temporel de dix ans.
- Bref, on trouve, pour un horizon temporel de trois ans, de cinq ans et de dix ans, systématiquement au moins deux fois plus de cédants potentiels que de démarcheurs potentiels...

Les compétences et capacités des repreneurs

Les repreneurs jugent-ils posséder les compétences et capacités pour prendre la relève actuellement? Leurs perceptions diffèrent-elles des propriétaires dirigeants?

- Le graphique 11 démontre que 71,2% des repreneurs potentiels jugent avoir actuellement les compétences pour prendre la relève de l'entreprise. En faisant la moyenne des cédants de 35 à 54 ans (66,0%) et des 55 ans et plus (81,3%), on trouve qu'environ 74% d'entre eux pensent que leur repreneur potentiel dispose actuellement de ces compétences. Il s'agit encore une fois d'une bonne nouvelle, témoignant que les repreneurs et cédants sont sur la même longueur d'onde et que les repreneurs sont reconnus à leur juste valeur.
 - » Malgré tout, notons que 28,8% des personnes s'identifiant comme désireuses de prendre la relève dans le cadre d'une intention d'entreprendre ou d'une démarche de création ne jugent pas posséder les compétences ou les capacités pour reprendre la relève actuellement. Encore une fois, le milieu peut intervenir pour améliorer cette situation (voir section « recommandations »).
- Également, nous comptons environ 30% des repreneurs qui envisageaient la prise de possession dans plus de cinq ans (graphique 10) et on en dénombre environ 30% qui ne croient pas disposer des compétences nécessaires actuellement. Nous estimons que quelques années peuvent leur permettre de combler leurs lacunes de compétences, ce qui est une excellente nouvelle pour l'entrepreneuriat régional dans le cadre d'un processus de relève.

Graphique 11 : La perception des repreneurs potentiels de la Capitale-Nationale quant à la possession de compétences et de capacités personnelles pour prendre la relève actuellement (2010)



³⁵ 5 130 = 85,5% X 6 000 repreneurs potentiels

SYNTHÈSE

Le présent rapport se veut une première analyse détaillée de la problématique de relève entrepreneuriale dans la région administrative de la Capitale-Nationale. Cet enjeu est identifié comme une cible dans la région et différents acteurs sur le terrain se mobilisent autour de cette problématique afin d'éviter de mettre en péril des emplois, des entreprises, etc. On parle abondamment dans les médias et divers documents publiques, ainsi qu'au sein des organismes de développement économique d'une « problématique » de relève entrepreneuriale. Mais en est-ce vraiment une dans la région administrative de la Capitale-Nationale?

Pas de problème de relève selon une analyse basée uniquement sur l'âge

Au début de notre analyse, la relève entrepreneuriale ne semblait pas une problématique dans la région, puisque le bassin de candidats désireux d'entreprendre pour gagner leur vie est supérieur au nombre d'entrepreneurs actuellement âgés de 55 ans et plus, et même aux propriétaires d'entreprises âgés de 35 ans et plus. Concrètement, on trouve :

- D'un côté, près de 27 000 personnes âgées de 18 à 54 ans ont l'intention d'entreprendre et ils sont près de 11 000 à avoir été actifs en démarche de création d'entreprise au cours de la dernière année. En incluant les gens âgés d'au moins 55 ans, on dénombre 46 000 adultes qui veulent être entrepreneurs, que cette volonté se manifeste en intentions ou en démarches.
- De l'autre, on dénombre près de 26 000 personnes de 35 ans et plus qui sont actuellement propriétaires d'une entreprise dans la région. De ce nombre, 11 000 entrepreneurs sont actuellement âgés de 55 ans ou plus.

L'apparition d'une problématique de relève entrepreneuriale

Le but de cette étude est toutefois de creuser bien au-delà de l'âge des propriétaires d'entreprises pour déterminer, d'une part, si la relève constitue une problématique pour la région et, d'autre part, pour préciser l'ampleur de cette problématique potentielle. Considérer que les entrepreneurs de 55 ans et plus veulent tous prendre leur retraite et transmettre leur entreprise est une prémisse d'analyse erronée selon nous, et le seul angle qui aurait pu être analysé si on se limite à l'âge des propriétaires.

Ce rapport est novateur quant aux informations nouvelles qu'il apporte, mais aussi quant à l'angle d'analyse utilisé, abordant tour à tour l'âge, l'horizon temporel de retrait / prise de possession et la modalité envisagée pour se retirer des affaires ou devenir entrepreneur. Il nous permet ainsi de statuer, au fil des indicateurs présentés et de façon précise, qu'il y a effectivement une problématique de relève entrepreneuriale dans la région administrative de la Capitale-Nationale.

Plus d'entrepreneurs qui souhaitent se retirer que de repreneurs potentiels

En comparant l'horizon temporel à l'intérieur duquel les entrepreneurs actuels souhaitent se retirer des affaires et celui à l'intérieur duquel les repreneurs potentiels envisagent d'acquiescer une entreprise (ou tout en partie), on trouve minimalement deux fois moins de repreneurs que de cédants. Ce constat est valable pour un retrait / prise de possession d'ici trois ans, d'ici cinq ans et d'ici dix ans.

- Précisément, 40,0% des propriétaires d'entreprises de la Capitale-Nationale âgés de 55 ans et plus prévoient se retirer des affaires au cours des trois prochaines années et 57,1% d'entre eux l'envisagent au cours des cinq prochaines années.
 - » Le travail à accomplir à court et moyen termes ressort fortement de cette statistique, puisqu'ils sont plus de 4 000 entrepreneurs de 55 ans et plus qui veulent se retirer d'ici trois ans, et ce nombre augmente à plus de 6 000 lorsqu'on se concentre sur les cinq prochaines années. Pour le plus long terme, on cumule 14 000 entrepreneurs qui souhaitent se retirer des affaires au cours des dix prochaines années. On ne peut toujours pas statuer, par contre, que cela se fera sous forme de relève...
- Du côté des repreneurs, plus de 2 000 repreneurs potentiels souhaitent devenir partie prenante de la propriété d'une entreprise dans le cadre d'un processus de relève au cours des trois prochaines années, et ce nombre augmente à près de 4 000 repreneurs pour un horizon temporel de cinq ans.

Un autre constat ressortant de l'horizon temporel est que pour de nombreux entrepreneurs, l'âge de retraite oscille bien davantage autour de 70 ans que de 60 ans, ce qui laisse un peu plus de temps à la région pour les soutenir, recycler leur expérience, les impliquer auprès de nouveaux entrepreneurs, etc.

- En effet, ils sont près de 40% âgés de 55 ans qui prévoient prendre leur retraite dans plus de cinq ans, environ 20% à l'envisager dans plus de dix ans et 6% n'ont, à ce jour, toujours pas considéré la question.

Le mode de retrait envisagé par nos entrepreneurs actuels

Ce rapport précise encore davantage la problématique d'un plus grand nombre d'entrepreneurs qui souhaitent se retirer des affaires que de personnes pour les reprendre. En effet, les entrepreneurs ne veulent pas tous transmettre leur entreprise dans le cadre d'un processus de relève, certains préféreront la vendre, alors que d'autres voudront tout simplement la dissoudre. Fermer l'entreprise est d'ailleurs l'option retenue par plus de 40% des propriétaires d'entreprises de 55 ans et plus (5 000 entrepreneurs sur 11 000).

- Ces fermetures auront nécessairement un impact sur l'économie régionale (pertes d'emplois, etc.). Les raisons justifiant une fermeture plutôt qu'une vente ou transmission concernent surtout le fait

que l'entreprise soit trop personnelle, trop petite, ou pas assez rentable, ce qui peut difficilement être évité par le milieu. Cependant, les intervenants peuvent jouer un rôle auprès des entrepreneurs qui mentionnent l'absence de relève pour prendre les rennes ou d'acheteurs potentiels (17,7% des entrepreneurs de 55 ans et plus qui veulent fermer leur entreprise).

- Toutefois, ce fait diminue du coup l'écart observé préalablement entre les cédants et repreneurs potentiels. D'une part, ce sont donc près de 12 000 entrepreneurs de 35 à 54 ans et près de 6 000 propriétaires d'entreprises de 55 ans et plus, pour un total de 18 000 cédants potentiels, qui veulent soit vendre leur entreprise, soit la transférer. D'autre part, on compte environ 14 000 repreneurs potentiels, qui envisagent de devenir entrepreneur soit par le rachat ou par la relève. En somme, les cédants potentiels (rachat ou relève) sont environ 30% plus nombreux que les repreneurs potentiels (rachat ou relève).

L'ampleur réelle de la problématique de relève entrepreneuriale

La Capitale-Nationale manque tout de même de repreneurs par rapport aux entrepreneurs désireux de transmettre leur entreprise (environ 10% moins nombreux). Un fait préoccupant réside dans l'écart qui sera nécessairement plus important dans la réalité. En effet, les intentions sont volatiles et incertaines, et certaines tentatives échoueront assurément.

- En ne comparant que les cédants potentiels affirmant déjà vouloir transmettre leur entreprise et les personnes ayant l'intention de prendre la relève ou étant en démarche pour le faire, on obtient ainsi environ 6 500³⁶ entrepreneurs de 35 ans et plus (dont près de 3 000 sont âgés de 55 ans et plus) du côté des cédants potentiels et 5 900³⁷ personnes désireuses de devenir entrepreneur pour prendre les rennes. Bref, en excluant les propriétaires ne visant que le rachat, les cédants sont environ 10% plus nombreux que les repreneurs (en incluant les rachats, ils sont 30%).

Des repreneurs perçus compétents

- Dans un autre ordre d'idées, ce rapport fait également ressortir que repreneurs et cédants potentiels s'entendent quant aux compétences perçues chez les repreneurs pour prendre la relève actuellement. En effet, en moyenne plus de 70% de chacun des groupes juge que les repreneurs possèdent actuellement ces compétences. Toutefois, l'envers de la médaille réside dans le fait que près de 30,0% des repreneurs ne disposent toujours pas de ces compétences. Encore une fois, le milieu peut intervenir sur cette cible.

36 $6\,454 = [(14,7\% + 10,8\% \text{ voulant transmettre l'entreprise}) \times 15\,000 \text{ propriétaires d'entreprises âgés de 35 à 54 ans}] + [(21,1\% + 2,8\% \text{ voulant transmettre l'entreprise}) \times 11\,000 \text{ propriétaires d'entreprises âgés de 55 ans et plus}]$

37 $5\,856 = (13,5\% \times 34\,741 \text{ intentionnés}) + (8,9\% \times 13\,100 \text{ démarcheurs})$

Un problème de planification chez les cédants

- Enfin, une problématique de planification chez les cédants potentiels ressort de cette analyse.
 - » Concrètement, un peu plus de 6 000 entrepreneurs de 55 ans et plus (sur 11 000) n'ont aucun plan de retrait concernant la direction de leur entreprise. Bref, sur les 6 000 entrepreneurs de cet âge refusant de fermer simplement l'entreprise, on en compte environ 5 000 qui ont un plan de retrait (formel ou non); il en reste donc 1 000 qui n'ont toujours aucune planification de réalisée à ce jour. Pour ceux ayant déjà une planification, on en dénombre plus de 2 000 qui n'ont qu'une planification informelle.
 - » Également, plus de 50% des entrepreneurs de 35 ans et plus ne connaissent pas la juste valeur marchande de leur entreprise. Comment envisager de vendre ou transmettre l'entreprise sans cette information, entrant directement dans la planification du transfert de la propriété?
 - » Plus de 55% des entrepreneurs de 35 ans et plus n'ont toujours pas identifié un releveur potentiel, et plus de 65% d'entre eux n'ont pas identifié d'acheteur potentiel.

Il s'agit définitivement d'une autre cible à travailler régionalement. Quelques pistes d'intervention découlant directement des constats ici élaborés se trouve dans la dernière section. Bien que nous jugeons avoir utilisé au maximum les données primaires à notre disposition pour préciser et documenter la problématique de la relève entrepreneuriale dans la Capitale-Nationale, ce rapport demeure une étude et toute étude comporte évidemment ses limites.

Limites de l'étude

- Dans un souci de respecter des marges d'erreur acceptables, nous avons décidé de ne pas présenter les données pour les groupes d'âge « 55 à 64 ans » et « 65 ans et plus », et de les traiter plutôt conjointement dans le groupe « 55 ans et plus ». Il s'agit d'une limite, puisque ayant constaté que les entrepreneurs envisageaient souvent de prendre leur retraite autour de 70 ans, ces données auraient été très pertinentes. Pour y remédier, nous avons tout de même présenté les principales trouvailles dans le texte, en mentionnant qu'elles étaient fournies à titre indicatif, et nous avons également isolé ces données de quelques tableaux et graphiques.
- Par ailleurs, nous avons pris la décision d'exclure les travailleurs autonomes, car leur entreprise est souvent trop petite, trop personnelle pour être transférée, ce qui gonfle encore davantage la problématique de relève, sans pour autant que ce ne soit pertinent. Bien que nous en doutions, certains penseront sans doute que les travailleurs autonomes pourraient constituer des releveurs potentiels pour des entreprises existantes. D'un point de vue de la méthodologie, nous devons travailler avec la même base de données pour les cédants et releveurs, restreignant notre liberté de les inclure pour la section des releveurs. Leur absence du portrait actuel peut être perçue comme une limite; nous endossons toutefois totalement notre choix, croyant sincèrement

que leur impact négatif au sein des cédants aurait été plus important qu'un apport potentiel au sein des repreneurs.

- Finalement, nous aurions souhaité présenter l'ensemble des données de ce rapport en rassemblant deux bases de données, soit celles de 2009 et 2010, ce qui aurait eu comme effet d'augmenter le nombre de répondants et de nous permettre de creuser davantage, par exemple en scindant les groupes d'âge ou en croisant les données des secteurs d'activités seulement avec les entrepreneurs désireux de transférer leur entreprise. Les indicateurs ayant changé de 2009 à 2010, sans compter que de nombreuses questions sur la relève ont été ajoutées cette année, cette analyse n'a pu être réalisée que pour les indicateurs de base (intention, démarche, propriétaire, fermeture). En dépit d'une analyse dont l'horizon temporel est d'un an seulement, nous croyons avoir tracé un portrait précis, détaillé et représentatif de la situation actuelle de la problématique de relève entrepreneuriale dans la Capitale-Nationale avec les données actuelles.

PISTES D'INTERVENTION

Sans prétendre régler la problématique de relève entrepreneuriale dans la Capitale-Nationale, nous souhaitons tout de même émettre certaines recommandations. L'objectif de cette étude est bien davantage de présenter le plus précisément possible le portrait de la situation. Pour clore ce rapport, nous proposons ici quelques pistes d'intervention qui nous semblent pouvoir être profitables au milieu.

Unir entrepreneurs et repreneurs

- Pour supporter les entrepreneurs privilégiant la fermeture, faute de relève ou d'acheteurs potentiels, nous proposons la réalisation d'une base de données d'acheteurs et de repreneurs, qui pourrait très bien être à l'initiative et coordonnée par une organisation de soutien à l'entrepreneuriat régionale. Il suffirait d'y intégrer les informations concernant l'échéancier envisagé par le repreneur et le cédant potentiels, les secteurs d'activité privilégiés, la formation et l'expérience, etc. et le rendre accessible aux cédants et repreneurs. L'organisme pourrait même faciliter les contacts, le relai, entre l'un et l'autre, organiser des activités permettant la discussion qui regrouperaient les cédants et repreneurs identifiés, etc. Ainsi, nous pourrions potentiellement amoindrir la problématique actuelle.

Faire valoir les programmes existants

- Trop d'entrepreneurs ne connaissent pas la valeur marchande de leur entreprise, n'ont pas de plan de retrait et ne savent pas comment ils envisagent de se retirer. Des outils de planification existent déjà, notamment au sein du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). Ce ministère offre même les formations « Meilleures pratiques d'affaires (MPA) » spécifiquement pour la relève (transfert de propriété), tout comme le fait Emploi

Québec pour le transfert de la direction de l'entreprise. Cela permettrait du coup d'augmenter les compétences perçues des repreneurs. Des mécanismes existent déjà, mais sont vraisemblablement méconnus. Certains entrepreneurs frappent aux portes des organisations de soutien pour d'autres motifs (innovation, exportation, etc.) et il serait facile de les sensibiliser lors de leur visite à l'importance de planifier la relève entrepreneuriale et à la disponibilité d'outils et de les diriger, lorsque pertinent, vers une organisation de soutien prédéfinie.

Questionner le financement à la relève

- Le financement à la relève semble problématique également. En effet, les entrepreneurs de 55 ans et plus ont encore plus de difficulté à trouver un acheteur potentiel qu'un repreneur potentiel. Le financement est-il adapté pour soutenir le rachat d'entreprises dans un processus de relève? Si oui, les cédants et repreneurs potentiels sont-ils informés des mécanismes existants? Encore une fois, une organisation de soutien à l'entrepreneuriat pourrait jouer un rôle important pour limiter ce frein à la transmission d'entreprise, à la fois en recensant les outils existants, en les communiquant aux entrepreneurs de la région ou en rendant disponible ce même financement.
- Par ailleurs, il ressort de cette analyse que les secteurs d'activité dans lesquels œuvrent les entrepreneurs plus âgés sont très concentrés, ce qui peut être problématique dans le cas de fermetures. Ces secteurs sont-ils bien encadrés pour supporter les entrepreneurs désireux de passer les rennes? Le financement est-il accessible pour les repreneurs, malgré la forte concurrence de certains d'entre eux (ex.: commerce au détail)?

Contre le manque de repreneurs

- Le plus gros constat de ce rapport réside toutefois dans le fait que la région de la Capitale-Nationale manquera de repreneurs. L'écart d'environ 10% entre les repreneurs potentiels et les cédants potentiels est problématique car cet écart est voué à augmenter au fur et à mesure que certaines personnes ayant l'intention d'entreprendre et certains démarcheurs abandonneront en franchissant les étapes du processus.
- L'école nous semble être une avenue de solution, tout comme les entreprises existantes. En effet, un certain profil est plus enclin à se diriger vers la relève d'une entreprise plutôt que vers la création d'une toute nouvelle entreprise: les gestionnaires! Les maîtrises en gestion et les baccalauréats en administration de nos universités en regorgent, tout comme nos entreprises actuelles. Ces personnes ont le *leadership*, l'organisation, le souci de la rentabilité, etc. Ils sont toutefois souvent moins visionnaires et axés sur le développement, les opportunités, etc. que les entrepreneurs-chefs d'entreprises. Sensibiliser ces individus à la présence d'entreprises qui se cherchent des repreneurs ou acheteurs (que nous aurions préalablement recensés) leur offrirait directement l'opportunité, sans qu'ils aient à la déceler.

BIBLIOGRAPHIE

- Fondation de l'entrepreneurship, en collaboration avec Léger Marketing. Sondage 2009.
- Fondation de l'entrepreneurship, en collaboration avec Léger Marketing. Sondage 2010.
- Statistique Canada. Division de la démographie et Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques sociodémographiques. *Estimation de la population des régions administratives selon l'âge et le sexe, au 1^{er} juillet des années 1996 à 2009 (découpage géographique au 1^{er} juillet 2009)*.
- St-Cyr, Louise et Francine Richer. *Préparer la relève : neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*. Presses de l'Université de Montréal, 2003, 219 p.
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). *Relève entrepreneuriale*, <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2231>
- Relève.ca: le portail sur la relève des entreprises. *Actualité sur la relève des PME*, <http://www.releve.qc.ca/>

ANNEXE 1: METHODOLOGIE

La présente étude a été réalisée à partir d'un sondage Internet auprès d'un échantillon de Québécois de 18 ans ou plus et pouvant s'exprimer en français ou en anglais. Les répondants sont issus du panel d'internautes de Léger Marketing.

Capitale-Nationale

- Ce rapport présente l'analyse des résultats pour la Capitale-Nationale (données excluant les travailleurs autonomes), avec des marges d'erreur acceptables pour les principaux taux d'incidence (intention, démarche, propriétaire, fermeture).
- Le sondage a été réalisé par Internet et par téléphone auprès de 913 répondants. En tant que membre certifié sceau d'or de l'Association de recherche et d'intelligence marketing (ARIM) du Canada, le sondage a été mené dans le plus grand respect de l'ensemble des standards de qualité et des règles d'éthique de l'ARIM et d'ESOMAR.
- Pour établir les incidences aux différentes catégories entrepreneuriales au début du sondage, nous avons initialement sondé 3 995 répondants.
- La collecte des données s'est déroulée du 2 mars au 8 avril 2010. La durée moyenne du questionnaire était d'environ 16 minutes.
- À l'aide des données de Statistique Canada, les résultats ont été pondérés selon le sexe, l'âge et la scolarité afin de rendre l'échantillon représentatif de l'ensemble de la population adulte du Canada. Aussi, nous avons utilisé, pour la pondération, les incidences obtenues dans le fichier administratif (toutes les personnes contactées).



Marie-Eve Proulx

Analyste et chargée de projets en entrepreneuriat
meproulx@entrepreneurship.qc.ca

Fondation de l'entrepreneurship

Siège social – Québec

55, rue Marie-de-l'Incarnation, bureau 201
Québec (Québec) G1N 3E9

Téléphone : 418 646-1994

Télécopieur : 418 646-2246

Sans frais : 1 800 661-2160

info@entrepreneurship.qc.ca

Bureau de Montréal

240, rue Saint-Jacques Ouest, bureau 400
Montréal (Québec) H2Y 1L9

Téléphone : 514 873-3262

Télécopieur : 514 864-3462

www.entrepreneurship.qc.ca