

DOSSIER SPÉCIAL

BANNIÈRE





Safia Djeroud
Chargée de communication, ADQ

Entrevue

Racheter une pratique sous bannière, tout un début de carrière!

Lorsqu'il obtient son diplôme de denturologie, Julien Bory, d.d. a déjà en tête de reprendre une pratique. Après une première tentative avortée, il reçoit une proposition de la bannière Ivoire santé dentaire, qui lui offre de racheter la clinique d'un de ses membres. Le délai est serré et le transfert exige un déménagement, mais la pratique est bien établie et d'envergure. Formant équipe avec sa conjointe, secrétaire dentaire, il se porte finalement repreneur de la clinique sous la bannière à Longueuil en août dernier.

Propos recueillis par Safia Djeroud

Quand et comment as-tu entamé ton expérience à titre de repreneur d'une pratique?

J'ai d'abord travaillé en tant que denturologiste à pourcentage pour une clinique du groupe Ivoire santé dentaire. Dès le départ, notre objectif commun était que je rachète la clinique sous la bannière. La transaction s'est conclue six mois plus tard. Le denturologiste est parti au moment du rachat.

Cherchais-tu d'emblée une clinique à bannière?

Non, je ne cherchais pas forcément une bannière. Au départ, je cherchais une clinique à reprendre, point. Avant d'entreprendre les démarches avec la bannière, j'ai essayé une première expérience de transfert non concluante. J'avais été embauché par un denturologiste qui disait recruter en prévision de sa retraite. Toutefois, je me suis rendu compte un peu plus tard qu'il n'était pas prêt à transférer sa pratique. D'ailleurs, beaucoup de denturologistes près de prendre leur retraite hésitent à se lancer, ne sachant pas réellement comment s'y prendre.

Quelle a été la première étape du processus de ton transfert de pratique?

Dès ma première expérience non concluante, je me suis renseigné de façon plus approfondie sur les différentes étapes d'un transfert de pratique auprès du Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). J'ai découvert cet organisme par le biais de l'Association des denturologistes du Québec qui avait invité le directeur du CTEQ pour un dîner réseautage à Québec lors de l'Expodent 2016. Par la suite, j'ai rencontré une personne du CTEQ qui m'a indiqué les étapes à suivre. La première consistait à signer une entente de confidentialité pour le transfert de toutes les données, à savoir les chiffres comptables, ou à me communiquer les résultats d'une évaluation faite par un évaluateur afin d'entamer le processus de négociation. Or, lors de ma première tentative de rachat, le denturologiste n'a jamais voulu me transmettre ces informations. D'une certaine façon, cette expérience m'a permis d'apprendre les étapes à suivre. ➔



PRATIQUE



Le transfert avec la bannière s'est réalisé plus rapidement que je ne l'aurais cru. Au départ, j'avais dans l'idée que le processus s'échelonnait sur au moins un an pour un transfert progressif. Les choses se sont accélérées, car le denturologiste devait céder son entreprise rapidement, et la bannière a fait appel à moi. J'ai d'abord hésité, car l'offre me paraissait trop grosse; on me l'avait présentée comme une pratique au sein de l'une des plus grandes cliniques dentaires du Québec avec 12 dentistes. Or, j'avais plutôt en tête de commencer à plus petite échelle, le temps de bâtir ma carrière.

La personne responsable du dossier au sein de la bannière m'a alors suggéré de commencer à pourcentage pour voir ce que ça donnerait. C'était une bonne idée : cela m'a permis de mettre le pied à l'étrier sans exiger d'engagements trop importants de ma part. Pour des raisons hors de notre contrôle, la question du transfert est rapidement venue sur la table. Mon expérience au sein de la clinique m'avait fait réaliser que la gestion de cette entreprise-là n'était pas si terrible que je l'imaginai. Sans compter que ma conjointe, qui avait complété un cours de secrétariat dentaire dans l'objectif que nous ayons une entreprise ensemble, avait été embauchée en même temps que moi. Le fait qu'on soit là tous les deux me semblait être une occasion à saisir pour réaliser notre projet.

Y a-t-il eu d'autres étapes subséquentes?

Après avoir décidé de reprendre cette clinique, nous avons dû évaluer l'entreprise. Nous avons opté pour les chiffres comptables afin d'évaluer le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement (BAIIA). S'est ensuivie une négociation entre le repreneur et le cédant : offre, puis contre-offre, jusqu'à une entente sur la valeur d'achat.

Quels étaient les experts impliqués dans le processus du transfert (avocat, notaire, comptable, autre)?

Il y a eu un comptable : j'ai opté pour celui de l'entreprise que j'ai rachetée. Nous avons aussi travaillé avec un avocat, M^e Patrice Vachon, qui collabore au magazine de l'Association. Ce dernier est également l'avocat de la bannière, et c'est lui qui s'est occupé des différentes étapes juridiques de façon très organisée.

Le transfert a duré six mois. Est-ce que tu juges ce laps de temps suffisant pour accomplir la transition avec le cédant?

Tout à fait, même si le transfert comme tel a duré moins longtemps. J'ai travaillé cinq mois à pourcentage pour la clinique - de février à juillet - avant d'entreprendre le transfert officiel entre juillet et août. Si on s'attarde uniquement aux aspects légaux et financiers, on peut dire que le transfert a duré un mois. Mais les quelques mois qui ont précédé faisaient aussi partie du transfert. Cette période m'a permis de me familiariser avec la clientèle, le professionnel en place, son environnement de travail et son entreprise. Pour ma part, j'aurais préféré un transfert plus progressif afin de profiter d'une année complète avec le cédant. Cependant, des facteurs hors de notre contrôle ont rendu cette transition progressive impossible. On l'a donc un peu subi, mais au bout du compte, on y est arrivé. De toute façon, dans un transfert d'entreprise, ce n'est pas toujours facile, et chaque situation est différente. À un moment donné, il faut juste se lancer.

Quels étaient les détails de l'entente et les points importants?

En plus du contrat de vente, nous avons signé une entente de non-concurrence, puisque la cession n'était pas pour cause de départ à la retraite. Si le cédant choisissait de pratiquer de nouveau, il devrait respecter certaines clauses, comme le périmètre où il ne pourrait pas exercer, les clients qu'il ne pourrait pas solliciter et les délais à respecter avant de reprendre une pratique. Ces précisions visent à assurer que le denturologiste cédant n'ouvre pas une autre clinique à proximité et que sa clientèle ne le suive après la transaction.

Selon l'entente, j'ai acheté l'achalandage, c'est-à-dire uniquement les dossiers patients et les numéros de téléphone, bref les dossiers physiques. Par ailleurs, je n'ai pas acheté toute l'entreprise, seulement quelques-uns des équipements. Nous avons dû déménager la clinique de denturologie, car le centre dentaire dans lequel elle était située souhaitait récupérer l'espace pour des fauteuils dentaires. Ce point entrait aussi dans la négociation : en plus du changement de propriétaire, le fait de devoir changer



TRANSFERT DE P

Transfert de pratique



d'adresse affecte aussi la valeur de l'entreprise. Cela bouscule les habitudes de la clientèle, qui ne retrouvera plus son denturologiste habituel ni la clinique à l'adresse habituelle. Selon ce que j'ai entendu d'autres repreneurs, la reprise d'une pratique peut engendrer des pertes d'environ 20 % de la clientèle, et ce, sans changement d'adresse. Je m'attendais donc à un peu plus vu la relocalisation de ma clinique.

La bannière t'a-t-elle appuyé dans la reprise de la clinique?

Oui, j'ai reçu beaucoup de soutien. C'est l'équipe de la bannière qui s'est occupée des échanges avec le comptable et l'avocat. L'objectif des dirigeants était de maintenir une bannière à Longueuil. Ils souhaitaient aussi que je fasse partie de leur équipe de denturologistes et ont fait le nécessaire pour que le transfert se concrétise; ils avaient entendu parler de mon travail et des concours que j'avais gagnés. Leur présence m'a rassuré et m'a permis de déléguer certaines tâches reliées au transfert.

Quels sont les avantages à pratiquer sous une bannière?

Pour un denturologiste qui fait son entrée dans la profession, le principal avantage est de jouir de la notoriété que peut offrir une telle bannière. Comme je commence ma carrière, je dois forger mon image professionnelle. Or, je peux bénéficier des outils de marketing et de communication qui sont mis en place par la bannière.

Profiter de tels avantages vient aussi avec des exigences. Quelles sont tes obligations envers la bannière?

On doit payer un abonnement mensuel pour bénéficier de l'image de marque et du site Internet de la bannière. Néanmoins, chaque denturologiste est indépendant. Je fais mes propres choix en ce qui concerne ma pratique, que ce soit pour mes plans de traitement, ma relation de praticien à patient ou les types de matériaux utilisés.

Quel est selon toi le plus grand défi dans le cadre d'un transfert de pratique?

À mon avis, le plus grand défi est de s'entendre avec le denturologiste cédant afin d'arriver à un accord gagnant-gagnant. Lors de ma première tentative de rachat, le denturologiste n'avait pas confiance en moi, et c'est un problème qui semble être présent dans plusieurs processus, où les denturologistes ne sont pas prêts à lâcher prise. Il faut qu'il y ait une confiance entre les deux et, de la part du cédant, un réel désir de transférer et de partir. Le denturologiste à qui j'ai finalement racheté ma pratique actuelle était prêt à transférer et ça s'est bien passé. Sinon, en ce qui concerne mon expérience particulière, le plus gros défi a été le changement d'adresse physique.

Une fois le transfert terminé, le plus grand enjeu consiste à conserver la clientèle et acquérir sa confiance comme nouveau professionnel, et ce, même dans les cas de transferts progressifs. En denturologie, la clientèle revient tout au plus tous les cinq ans. Alors, même après une décennie à la tête de la clinique, je ferai encore face à cet enjeu, malgré les outils mis en place pour me faire connaître auprès des patients.

As-tu des conseils à donner à tes consœurs et confrères qui s'apprentent à se lancer dans cette aventure?

Je leur conseillerais de faire les choses dans l'ordre, consciencieusement, sans sauter d'étapes. J'évitais aussi de m'engager avec un denturologiste qui hésiterait trop longtemps avant d'entreprendre le processus. Enfin, pour gagner du temps et de l'énergie, je suggérerais de signer, dès le départ, une entente de confidentialité, ce qui prouverait que le denturologiste cédant est réellement prêt à transférer sa pratique.

À lire en page 28 : un complément juridique sur les étapes et particularités d'un transfert de pratique sous bannière. ■



M^e Patrice Vachon
Avocat, Fasken

Patrice Vachon, avocat en droit des affaires, est associé chez Fasken. Il se spécialise en achat et vente d'entreprises, en franchisage, en gouvernance et en planifications fiscales et successorales. Il est un expert reconnu en transfert et relève d'entreprise. Il enseigne aux HEC Montréal et siège sur de nombreux conseils de famille et d'administration. En plus de donner des conférences, il a publié plusieurs ouvrages, dont le livre *La vente d'entreprise*.

Acquisition et vente d'une pratique sous bannière : mode d'emploi

Afin d'offrir des outils concrets à ses lecteurs, *Le Denturo* a confié à M^e Patrice Vachon, collaborateur du magazine dans ce dossier, la mission de faire la lumière sur le transfert de pratique sous bannière.

Cherchons maintenant à faire le lien juridique avec la transaction décrite dans l'article qui précède, où votre confrère, monsieur Julien Bory, d.d., s'est porté acquéreur d'une clinique tout en joignant une bannière bien établie. Le choix retenu du mode d'acquisition a été d'acheter l'entreprise, c'est-à-dire les éléments d'actif du vendeur et non les actions.

Choix du mode d'acquisition

- Pour l'acquéreur : l'achat de l'entreprise, donc les éléments d'actif, est privilégié. Il procure des avantages fiscaux indéniables et évite plusieurs contraintes, risques et surprises désagréables. Le processus est simplifié (peu de vérification diligente), donc moins coûteux.
- Pour le vendeur : le denturologiste exploitant sa clinique via une société préférera chercher à vendre ses actions pour bénéficier de l'exemption du gain en capital (environ 850 000 \$).
- Pour le denturologiste non incorporé : il vendra son entreprise (éléments d'actif).

Détermination du prix de vente

La détermination typique du prix de vente d'une clinique de denturologiste comprend deux volets :

1. La détermination de la juste valeur marchande (JVM) de chacun des éléments d'actif tangibles vendus (inventaires, recevables, équipement, outillage, mobilier, laboratoire, système informatique et autres immobilisations, améliorations locatives, etc.).

2. La détermination de l'achalandage (propriété intellectuelle, droits au bail, dossiers patients/clients, liste des clients et fournisseurs, employés, noms de domaine et site Web, numéros de téléphone et de télécopieur, livres et registres, etc.). La valeur de l'achalandage sera plus importante si une transition suffisante est offerte au repreneur. Une transition usuelle est de deux ans, mais peut varier énormément d'une situation à l'autre.

L'exploitation sous bannière

Lorsque l'octroi d'une licence sous bannière s'ajoute à la transaction, un droit d'entrée (droit initial) est payable au titulaire de la licence, en sus des royautés et redevances continues calculées sur les revenus bruts (chiffre d'affaires). Dans certains cas, le montant des royautés est un montant fixe mensuel. Cette licence confère le droit d'exploiter une clinique dans un territoire protégé, pour une longue durée (souvent cinq ans, renouvelable), sous les noms, les marques de commerce et le concept de la bannière du titulaire de la licence.

Une transaction d'achat d'éléments d'actif (comme celle acquise par M. Bory) se réalise en toute simplicité juridique et très rapidement : acquisition des biens tangibles et de l'achalandage. Dans le cas particulier de M. Bory, le vendeur souhaitait conserver ses éléments d'actif tangibles. Aucun employé n'a été transféré et aucun passif n'a été assumé.

Sur le plan juridique, une telle transaction requiert un contrat de vente d'entreprise (éléments d'actif) avec représentations, garanties et engagements d'indemnisation d'usage, engagements de non-concurrence et de non-sollicitation, quittances, agenda de clôture décrivant l'ensemble des autres documents complémentaires et documents de support (résolutions, certificats, assurances, financement, réorganisations corporative et fiscale, déclarations au REQ, etc.). ➔

PRATIQUE

Le financement de l'acquisition, dans le cas de M. Bory, s'est bien déroulé et la transaction a été payée comptant, sans solde de prix de vente. Dans bien des acquisitions de cliniques, un solde de prix de vente est fréquent. Les négociations visent alors la garantie conférée pour en assurer les paiements lorsque payables.

Le prix offert était donc intimement lié à l'achalandage et l'estimation de rétention et récurrence des patients/clients. Les éléments d'actif étant bien souvent affectés de sûretés conférées à une institution financière, la quittance et mainlevée de ces sûretés était une condition de clôture. Les taxes (TPS et TVQ) peuvent également être évitées dans le cadre d'une vente d'entreprise et la production de choix fiscaux.

Qu'est-ce qu'une « bannière » et qu'elle est la distinction avec une « franchise »?

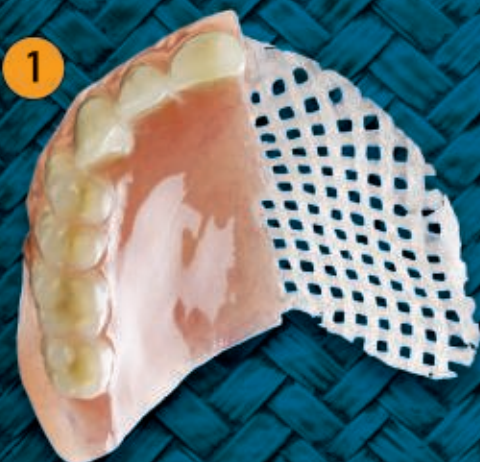
FRANCHISAGE - Une FRANCHISE est une entente commerciale en vertu de laquelle une entreprise, appelée FRANCHISEUR (comprenant un ou plusieurs denturologistes regroupés), propriétaire d'un concept, accorde à un denturologiste, appelé FRANCHISÉ (préférentiellement incorporé pour bénéficier de la fiscalité), un droit et une LICENCE, en échange du paiement d'un droit initial et de royautés et redevances sur le chiffre d'affaires, lui permettant d'utiliser son nom, son

concept, ses systèmes, ses recettes, sa propriété intellectuelle et ses méthodes pour exploiter une clinique de denturologie à un emplacement donné, en faisant usage et en tirant bénéfice de la notoriété de la marque de commerce distinctive du franchiseur. Le franchiseur se voit également octroyer un territoire exclusif. On parle souvent ici d'un contrat de franchise.

BANNIÈRE - Une BANNIÈRE est très similaire conceptuellement et juridiquement. Qu'il soit appelé AFFILIÉ, MEMBRE, PARTENAIRE ou FRANCHISÉ, le bénéficiaire de la bannière a plus de latitude et de flexibilité dans la gestion et l'exploitation de sa clinique et dans l'apparence de celle-ci : il peut choisir son propre mobilier, ses couleurs, ses améliorations locatives, ses équipements, son aménagement, etc. Il se voit donc octroyer par le TITULAIRE DE LA BANNIÈRE (similaire au franchiseur), le droit d'exploiter sa clinique sous sa bannière. On parle ici d'un contrat de licence, ou de membre affilié, ou de membre partenaire, ou de contrat de bannière, etc.

DISTINCTION - La principale distinction réside ainsi dans le degré d'indépendance et d'autonomie du denturologiste. Alors qu'un franchiseur doit rigoureusement respecter l'image et suivre les normes dictées par le franchiseur, le membre partenaire affilié est indépendant en lui-même, mais profite et dépend de l'enseigne (bannière) à laquelle il est affilié. ➔

Renforcements FIBER FORCE® & armatures CST®



- Solutions durables avec résistance accrue à la fracture et à la fatigue
- Technique simple et très facile à intégrer dans votre routine de travail
- Résultats confortables et légers - très satisfaisants pour les patients



1-800-667-9622
fiberforcedental.com

TRANSFERT DE P

Transfert de pratique

Pour les denturologistes, le choix d'un concept de BANNIÈRE nous apparaît plus indiqué et approprié qu'un concept de franchise.

Les avantages d'exploiter sous une bannière.

La principale force d'une bannière réside dans l'expérience positive qu'elle procure à ses patients/clients, à ses nombreux points de vente et de services, dans la notoriété de sa marque, dans le partage des coûts permettant plus de publicité au bénéfice de tous les denturologistes, dans la force et le leadership de son propriétaire titulaire de la bannière, dans son pouvoir de négociations pour le choix des emplacements (pignon sur rue ou chez des dentistes), mais également dans la force et la bonne volonté de ses denturologistes membres.

D'autres facteurs positifs comprennent le partage de valeurs communes, une saine communication de savoirs et de savoir-faire efficace et efficient, le respect de chacun, le maintien d'une culture de réseau forte alliée à de bons processus, des services de qualité et la volonté commune de veiller à la prospérité de la bannière. Le denturologiste qui adhère à une bannière en retire de nombreux avantages et privilèges : il rejoint un groupe de cliniques (*similaire aux franchisés*), chacune fonctionnant de façon indépendante, mais sous un nom et une marque de commerce communs et où le titulaire de la bannière (*similaire au franchiseur*) a conçu, testé, ajusté et mis en application un concept d'affaires éprouvé conférant la reconnaissance et les bénéfices d'une marque établie.

Le denturologiste n'est donc plus seul : il profite de la notoriété de la marque et il peut compter sur l'expérience, les connaissances, l'assistance et les conseils du titulaire de la licence et de ses pairs (*autres membres partenaires, similaires aux franchisés*). Il a accès à des fournisseurs, bénéficie souvent d'escomptes négociés et accède à un système et à un concept éprouvés. Il bénéficie d'une formation initiale et d'un appui continu. Les rencontres périodiques entre les membres partenaires de la bannière permettent les échanges d'idées et le partage de savoirs et de savoir-faire. Les frais importants de campagnes publicitaires sont dorénavant partagés entre les différents membres de la bannière. La notoriété de la bannière sécurise les clients et attire plus de prospects.



Photo : iStockphoto.com

Le denturologiste se voit aussi accorder un territoire exclusif pour exploiter sa clinique. Dans certaines bannières, il se verra donner accès à une technologie et à de la propriété intellectuelle novatrice. Plusieurs bannières commencent également à offrir des services d'appoint : comptabilité, marketing, ressources humaines, informatique, etc. Le denturologiste peut alors se concentrer sur ce qu'il aime faire : concevoir des prothèses. Statistiquement, la croissance et la rentabilité du denturologiste seront plus accélérées et moins risquées que s'il exploitait seul.

Contrairement à une FRANCHISE dont les affaires sont gérées de la même façon, conférant moins de flexibilité au denturologiste pour administrer et exploiter sa clinique de la manière qu'il le souhaite (ce qui peut être parfois frustrant si le denturologiste a ses propres idées sur la manière d'exploiter sa clinique), le concept de la BANNIÈRE confère beaucoup plus de latitude et de liberté.

Les inconvénients d'exploiter sous une bannière

Le premier inconvénient est évidemment le coût associé à l'adhésion et à l'exploitation sous une bannière : un droit d'entrée (droit initial) et des royalties et redevances continues. Cependant et tout compte fait, l'expérience nous démontre que les avantages d'exploiter sous bannière compensent largement ces frais.

Le second inconvénient est lié à l'obligation de rendre compte et la contrainte d'exploiter selon certaines normes et guides enchâssés dans un manuel d'exploitation. L'objectif dans une bannière est de s'assurer que l'image de marque du titulaire de la bannière n'est pas ternie par une exploitation malveillante d'un membre.

Qu'est-ce qu'une clause de non-concurrence?

Le contrat de licence inclura assurément une clause de non-concurrence visant à empêcher le membre de devenir un futur concurrent ou à tout le moins un concurrent déloyal pendant la durée du contrat et pour une période suivant sa terminaison et pour un territoire raisonnable déterminé.

L'avenir de la profession

Avec le vieillissement des denturologistes et la difficulté de recruter de la relève, nous voyons comme solution très favorable, pour l'avenir de la profession, le recours au regroupement de denturologistes via l'exploitation de cliniques sous forme d'associations/affiliations sous des bannières communes. Il s'agit en soit de constituer une plateforme d'acquisitions (cliniques corporatives) ou de regroupement de cliniques (bannières). À notre humble avis, le regroupement, sous forme de bannières, assurera prospérité, plaisir, développement d'expertise et transition graduelle vers une retraite bien méritée. ■