



Étude sur la planification de la relève dans les petites et moyennes entreprises

Shore Consulting

Réalisée pour le Ministère du Développement économique et de la Croissance de
l'Ontario

Mars 2018

Table des matières

1	Sommaire	4
1.1	Contexte	4
1.1.1	Principales conclusions	6
1.1.2	Analyse	7
1.1.3	Résumé	8
2	Méthodologie	9
2.1	Introduction	9
2.2	Examen global	9
2.2.1	Processus de recherche	9
2.3	Entrevues auprès des personnes concernées	10
2.3.1	Groupes	10
2.3.2	Entrevues	10
3	Cadre organisationnel	12
4	Contexte	15
4.1	Définition d'une PME	15
4.2	Rôle des PME en Ontario	15
4.2.1	Place des PME dans l'économie canadienne	15
4.2.2	Rôle des PME dans l'économie ontarienne	16
4.3	Définition de la planification de la relève	17
5	Répercussions possibles	19
5.1	Répercussions possibles au Canada	19
5.2	Répercussions possibles ailleurs	20
5.3	Analyse des répercussions possibles en Ontario	20
5.4	Point de vue des personnes interrogées sur les répercussions possibles	22
5.4.1	Retombées sur la population et l'économie de l'Ontario	22
5.4.2	Régions, entreprises et secteurs à risque	22
6	Obstacles	25
6.1	Changements démographiques	25
6.2	Temps	30
6.3	Méconnaissance du processus	31
6.4	Difficulté à trouver un repreneur	31
6.5	Problèmes législatifs et financiers à grande échelle	32
6.6	Évaluation	33
6.7	Problèmes culturels	33
6.8	Charge émotionnelle	34
6.9	Problèmes pour les organismes de soutien aux entreprises	35
6.9.1	Collaboration public-privé pour la planification de la relève des PME	35
7	Pistes d'amélioration	36
7.1	Sensibilisation et partage de l'information	36
7.2	Renforcement des connaissances	36
7.3	Solutions concrètes	36

7.4	Exploitation des structures de soutien aux entreprises	37
7.5	Collaboration et concertation	37
7.6	Mobilisation des femmes, des jeunes et des immigrants qui sont entrepreneurs	38
7.6.1	Femmes	38
7.6.2	Jeunes.....	38
7.6.3	Immigrants	38
7.6.4	Autochtones	38
7.7	Soutien de la planification de la relève des PME.....	38
7.7.1	Points d'accès uniques à l'information.....	39
7.7.2	Sensibilisation et soutien.....	40
7.7.3	Soutien financier	40
7.7.4	Liens.....	41
7.7.5	Collaboration	42
7.7.6	Recherche.....	42
7.8	Résumé.....	43
8	Conclusion	46

Avis de non-responsabilité : Le présent document contient des renseignements généraux sur les sujets abordés. Il ne vise pas à offrir des conseils juridiques, techniques, commerciaux ou autres et ne devrait pas être interprété comme tel. Au besoin, adressez-vous à un conseiller. Le gouvernement de l'Ontario décline toute responsabilité quant à l'utilisation ou à la reproduction du contenu du document et ne peut être tenue responsable des dommages, y compris indirects, particuliers ou consécutifs, découlant de l'usage de ces renseignements. De plus, la province de l'Ontario ne fait aucune garantie expresse ou tacite et n'assume aucune responsabilité juridique quant à la qualité, l'exactitude, l'exhaustivité, l'actualité ou l'utilité des renseignements contenus dans ce document, y compris les références vers d'autres sites que le lecteur consulte à ses propres risques.

1 Sommaire

1.1 Contexte

Le présent document résume les conclusions d'une étude sur la planification de la relève et les éventuelles retombées économiques et sociales du départ à la retraite des propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) de l'Ontario, étude réalisée par Shore Consulting pour le Ministère du Développement économique et de la Croissance de l'Ontario.

D'après des études récentes, il se peut que l'économie de l'Ontario pâtisse du départ à la retraite d'un grand nombre de propriétaires de PME de la génération du baby-boom et de la disparition potentielle d'entreprises et d'emplois. Chez ces propriétaires, la nature et l'ampleur de la planification de la relève lors du passage de flambeau pourraient bien poser problème.

La planification de la relève peut être définie de différentes manières et sous différents angles selon les caractéristiques ou les objectifs visés. Dans ce rapport, elle désigne les éléments et les processus qui entrent en jeu dans la préparation de la transmission, de la vente ou de la fermeture d'une entreprise.

C'est par la planification de la relève qu'on assure la continuité d'une entreprise. Toutes les entreprises doivent s'y atteler d'une manière ou d'une autre si elles ne veulent pas disparaître au bout d'une génération. C'est un sujet qui attire de plus en plus l'attention, vu le départ à la retraite imminent des propriétaires d'entreprises de la génération du baby-boom.

Méthode utilisée

L'étude s'est articulée autour de deux grandes activités de collecte de données. Nous avons d'abord effectué un examen global dans plusieurs provinces canadiennes (Alberta, Colombie-Britannique, Ontario et Québec), ainsi qu'en Australie, au Canada (au fédéral), en Europe (Commission européenne), en Irlande, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Ensuite, nous avons réalisé des entrevues auprès de quarante personnes concernées de l'Ontario : des membres d'organismes de soutien aux entreprises, des propriétaires de petites entreprises qui s'y connaissent en planification de la relève, des représentants du gouvernement et des experts en la matière.

En premier lieu, nous avons donc sondé ces territoires pour dégager les tendances émergentes en la matière et connaître les politiques, programmes, stratégies et services employés par le gouvernement et les personnes concernées pour aider les propriétaires de PME à planifier leur relève. Cet examen nous a aussi permis d'en savoir plus sur l'ampleur des problèmes entourant la planification de la relève, les obstacles rencontrés par les PME et les répercussions possibles de l'absence ou de l'insuffisance d'une telle planification.

Quant aux entrevues, leur premier objectif était d'obtenir un aperçu de l'avis, de l'expérience et des observations de différents types de personnes concernées par la planification de la relève des PME. Nous leur avons demandé ce qu'elles savaient du processus et la manière dont elles s'y impliquaient. Elles ont aussi dû nommer les problèmes rencontrés et les points à améliorer, selon elles. Nous avons ensuite mené

une deuxième série d'entrevues auprès d'un autre groupe pour vérifier et étayer les résultats de la première série.

1.1.1 Principales conclusions

Les conclusions des entrevues concordent généralement avec celles de l'examen global. Les autorités locales, nationales et internationales, ainsi que les autres personnes concernées, sont de plus en plus conscientes que pour assurer la survie des entreprises et de l'économie locale, il faut maîtriser les processus de planification de la relève et de transmission des entreprises.

Rôle des PME

En tant qu'employeurs, sources de revenus et contribuables du secteur privé, les PME participent beaucoup à l'économie canadienne et ontarienne. Et vu leur importante contribution à l'économie locale et provinciale, si leurs résultats ou leur productivité venaient à chuter, il pourrait y avoir des répercussions économiques et sociales non négligeables.

En décembre 2015, il y avait environ 415 000 petites et moyennes entreprises en Ontario (Statistique Canada). Environ 98 % d'entre elles étaient des petites entreprises de 1 à 99 employés, comptant en tout trois millions de travailleurs, soit 66 % des emplois du secteur privé de la province.

Répercussions possibles

La tendance qui ressort des données sur les PME de l'Ontario est une population démographique vieillissante de propriétaires dont l'entreprise est bien établie et dont les ventes ciblent principalement la municipalité locale ou la région.

En 2011, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a sondé ses membres au sujet de la planification de la relève et a obtenu plus de 8 000 réponses, qu'elle a présentées dans un compte rendu. Sur les 3 389 propriétaires d'entreprises ontariennes qui ont répondu, seuls 9,8 % ont confirmé avoir consigné un plan de relève officiel, et 37,9 %, un plan de relève non officiel. Autrement dit, 52,3 % n'avaient *aucun plan de relève*. Or 74,7 % de ces mêmes propriétaires, en 2011, comptaient quitter leur entreprise dans les 10 ans.

Sans bonne planification de la relève, certains types d'entreprises et de secteurs sont plus à risque d'en subir le contrecoup, qui se répercutera sur les propriétaires, les employés et l'économie locale. Sont notamment concernés les entreprises en milieu rural (comparées à celles en milieu urbain), les petites entreprises, les entreprises familiales, les entreprises exploitées par leur propriétaire, les fermes et les entreprises agricoles, les entreprises de services, le secteur manufacturier, le secteur des métiers spécialisés et le secteur du tourisme et de l'accueil.

Obstacles

La transmission de l'entreprise et la planification de la relève posent de nombreux obstacles aux propriétaires de PME, que l'on peut répertorier ainsi :

- Départ à la retraite imminent des propriétaires d'entreprises de la génération du baby-boom;
- Planification de la relève trop tardive chez trop de propriétaires d'entreprises;
- Méconnaissance du processus de planification de la relève;
- Difficulté à se renseigner sur le sujet;

- Difficulté à trouver une personne qualifiée pour reprendre le flambeau;
- Conséquences émotionnelles pour les propriétaires;
- Difficultés générales sur les plans réglementaire, fiscal et financier;
- Difficulté à estimer la valeur d'une entreprise;
- Compétences et ressources insuffisantes chez les organismes de soutien aux entreprises pour faciliter la planification de la relève des PME;
- Absence de collaboration public-privé globale ou intégrée pour la planification de la relève des PME.

Pistes d'amélioration

Vu l'ampleur des difficultés rencontrées par les PME, plusieurs aspects de la planification de la relève sont à améliorer :

- Sensibilisation des propriétaires d'entreprises et partage de l'information;
- Programmes de formation et de mentorat pour les jeunes et les repreneurs éventuels;
- Incitatifs financiers pour faciliter la planification de la relève et la transmission des entreprises;
- Mécanismes de jumelage entre les propriétaires et les acheteurs potentiels;
- Intégration de la planification de la relève aux services de soutien aux entreprises;
- Concertation de toutes les personnes concernées pour améliorer la planification de la relève;
- Mobilisation des femmes, des jeunes et des immigrants qui sont entrepreneurs.

1.1.2 Analyse

Même si des éléments communs ressortent de l'examen global et des entrevues effectuées auprès des personnes concernées, comme quoi il faut améliorer les processus de planification de la relève et de transmission d'entreprise, il n'y a eu aucune étude sur les *répercussions véritables* de l'absence ou de l'insuffisance des processus en question. Les analyses empiriques actuelles qui portent sur la planification de la relève et la transmission d'entreprises ne contiennent que des pronostics approximatifs fondés sur des suppositions liées aux données utilisées.

À partir des données de Statistique Canada et du sondage réalisé par la FCEI auprès des propriétaires de PME, Shore Consulting a estimé l'ampleur potentielle du problème en Ontario, tout en reconnaissant avoir eu recours à des extrapolations et à des suppositions sommaires.

En partant du principe que les personnes qui ont répondu au sondage de la FCEI en 2011 sont représentatives de l'ensemble des propriétaires de PME de l'Ontario, et qu'il y a en moyenne neuf employés dans chaque PME, nous avons estimé que, dans la province, 310 462 propriétaires de PME, en 2011, comptaient quitter leur entreprise dans les 10 ans – ce qui se répercutera sur 2 794 158 employés –, que 217 365 propriétaires n'avaient pas de plan de relève, et que 24 937 propriétaires comptaient fermer leur entreprise au lieu de la transférer ou de la vendre, ce qui aura une incidence énorme sur les 224 433 employés concernés, leur famille et leur communauté.

Même si ces données sont très approximatives et qu'elles reposent sur des suppositions sommaires, on voit clairement que l'économie ontarienne vit une transformation radicale qui, pourtant, ne fait pas beaucoup de vagues.

1.1.3 Résumé

Cette étude permet de mieux comprendre la nature et l'ampleur des problèmes entourant la planification de la relève et la transmission des entreprises. L'examen global montre clairement que partout se vivent les mêmes bouleversements démographiques et les mêmes difficultés que l'Ontario, et qu'il y a des mesures en place pour créer des environnements plus propices à la planification de la relève et à la transmission.

Quant aux entrevues réalisées auprès des personnes concernées, elles corroborent concrètement et à l'échelle de l'Ontario ce qui est ressorti de l'examen global. Il y a plusieurs problèmes à régler à différents niveaux. Il faut informer les propriétaires d'entreprises des risques en cas d'absence de plan de relève. Il faut aussi créer des milieux favorables à la planification de la relève, où les personnes concernées peuvent avoir facilement accès aux outils, aux ressources et aux conseils nécessaires.

2 Méthodologie

2.1 Introduction

L'étude repose sur deux méthodes d'enquête : un examen global de provinces et de pays sélectionnés par le Ministère, et une série d'entrevues menées auprès de personnes concernées de l'Ontario, également sélectionnées par le Ministère. Les deux méthodes ont été appliquées en parallèle entre le milieu et la fin de l'automne 2016 et au cours des premières semaines de janvier 2017.

2.2 Examen global

L'objectif de l'examen global était de recueillir des données sur la planification de la relève et la transmission de PME dans certains endroits du Canada et d'ailleurs. Nous avons sondé ces territoires pour dégager les tendances émergentes en la matière et connaître les politiques, programmes, stratégies et services employés par le gouvernement et les personnes concernées pour aider les propriétaires de PME à planifier leur relève. Cet examen nous a aussi permis d'en savoir plus sur l'ampleur des problèmes entourant la planification de la relève, les obstacles rencontrés par les PME et les autorités, et les répercussions possibles de l'absence ou de l'insuffisance d'une telle planification.

2.2.1 Processus de recherche

Nous avons entrepris un processus de recherche pour explorer chaque territoire en sélectionnant et en appliquant des combinaisons de mots clés. À l'aide de ces combinaisons, qui comprenaient un grand nombre de termes, nous avons pu trouver des études, des articles et des rapports sur la planification de la relève des PME qui nous ont aidés :

- à décrire le contexte de chaque territoire;
- à mettre au jour les retombées socioéconomiques liées à la planification de la relève des PME;
- à résumer ce que font les autres territoires pour favoriser cette planification;
- à déterminer les obstacles rencontrés par les personnes concernées;
- à repérer des pistes d'amélioration;
- à obtenir des exemples utiles de stratégies, de méthodes et de mécanismes employés dans les autres territoires.

Comme moteurs de recherche, nous avons surtout utilisé Google et Google Scholar. Nous avons consulté plusieurs sites Web, entre autres ceux des gouvernements et des entreprises, pour obtenir plus de données et de renseignements sur les activités des secteurs public et privé liées à la planification de la relève et à la transmission des entreprises.

Notre recherche sur les répercussions de l'absence ou de l'insuffisance de planification de la relève des PME sur les fermetures d'entreprises ne nous a pas permis de connaître le nombre précis de fermetures directement liées à l'insuffisance de planification ou ses effets à l'échelle locale. Nous avons toutefois pu obtenir des *estimations de répercussions potentielles*, principalement de manière globale et au moyen de calculs approximatifs effectués en combinant des données de plusieurs sources et en spéculant sur les éventuelles retombées économiques.

Sur les sites Web des différents ministères, nous avons obtenu des renseignements plus précis sur la planification de la relève, que ce soit en utilisant leur fonction de recherche ou en accédant aux liens menant vers des pages internes ou vers des sites externes (par exemple, d'organismes et d'associations professionnelles ou de soutien aux entreprises). Nous avons trouvé de l'information sur la planification de la relève en cherchant ce que les gouvernements faisaient pour aider les PME de manière générale (et donc, plus précisément, pour contribuer à la planification de la relève).

2.3 Entrevues auprès des personnes concernées

2.3.1 Groupes

Les participants ont été sélectionnés en fonction de leurs connaissances et de leur expérience en planification de la relève. Ils nous ont permis d'obtenir une sélection d'expériences, de connaissances, de responsabilités et de commentaires personnels, professionnels et organisationnels sur les PME, et des données potentiellement utiles sur la planification de la relève en Ontario.

Les répondants¹ représentaient cinq groupes :

- Entrepreneurs et propriétaires d'entreprises ayant une expérience concrète en planification de la relève;
- Représentants de centres d'encadrement des petits entrepreneurs (CEPE) régionaux ou locaux, ou leurs partenaires communautaires;
- Organismes, par exemple de soutien aux entreprises à l'échelle locale ou autre, et personnes qui jouent un rôle dans la planification de la relève;
- Experts en la matière;
- Représentants de ministères ontariens.

2.3.2 Entrevues

Nous avons mené deux séries d'entrevues auprès des personnes concernées, la première étant la principale, et la deuxième servant à valider les résultats de la première.

Les personnes interrogées lors de la première série nous ont donné des renseignements très variés sur la planification de la relève et les PME, bien plus que ce que nous aurions pu tirer d'un seul groupe. Nous avons ainsi pu avoir une meilleure vue d'ensemble de l'expérience et de l'opinion des personnes concernées, et renforcer les résultats de la recherche en recoupant ces données avec celles de l'examen global effectué en parallèle.

Après la première série d'entrevues, nous avons préparé un document de deux pages résumant les résultats préliminaires, que nous avons utilisé pour mener les entrevues de validation auprès de quatre répondants clés. Durant cette deuxième série d'entrevues, nous avons demandé aux répondants de commenter les résultats de la première série. Par exemple, est-ce qu'ils étaient d'accord avec les personnes interrogées? Est-ce que certains problèmes avaient été passés sous silence? Est-ce qu'il y avait des choses à ajouter?

¹ Dans le présent rapport, les participants sont désignés par les termes « personnes interrogées » ou « répondants », et parfois, plus précisément, par les termes « propriétaires » ou « personnes concernées » (selon leur rôle).

La demande d'entrevue de la première série a été très bien accueillie par les différents groupes de répondants, puisque 40 personnes ont accepté de participer, au lieu des 20 à 25 prévues au départ.

Même si l'échantillon de personnes interrogées n'est peut-être pas statistiquement représentatif des personnes concernées de la province, il n'en demeure pas moins qu'il donne un aperçu fiable et actuel de la planification de la relève en Ontario, d'autant plus que les données recueillies lors de ces entrevues cadrent parfaitement avec les observations des autres personnes et l'examen global.

Dernière remarque, mais non la moindre : contre toute attente, les entrevues ont souvent été enrichies par les répondants eux-mêmes, dont l'expérience ou les connaissances personnelles et professionnelles dépassaient parfois le cadre de leur catégorie, ce qui nous a permis d'avoir des renseignements et des commentaires encore plus variés.

3 Cadre organisationnel

C'est par la planification de la relève qu'on assure la continuité d'une entreprise. Toutes les entreprises doivent s'y atteler d'une manière ou d'une autre si elles ne veulent pas disparaître au bout d'une génération. C'est un sujet qui attire de plus en plus l'attention, vu le départ à la retraite imminent des propriétaires d'entreprises de la génération du baby-boom. Il existe toutefois plusieurs facteurs interdépendants qui nuisent à l'efficacité et à l'efficience de la planification de la relève en tant que processus aboutissant au transfert de la propriété d'une entreprise.

D'après les comptes rendus de recherche, les propriétaires d'entreprises qui approchent de la soixantaine sont les plus à risque de rater le passage du flambeau (Ip et Jacobs, 2006; Martin et coll., 2002; McCarthy, 1996). Selon D. Sawers et R. H. Whiting (2010), il se peut que le changement de profil démographique causé par le vieillissement de la génération du baby-boom ait « de profondes conséquences pour les gens comme pour le pays, sur le plan de la capacité de survie des entreprises, de leur évaluation boursière, des conditions de retraite et des statistiques d'emploi ».

Il existe trois grands domaines de recherche sur la planification de la relève d'une entreprise (Motwani et coll., 2006) : 1) la définition et la présentation de la planification de la relève, 2) l'élaboration et la mise en œuvre de modèles conceptuels de stratégies de planification de la relève et 3) l'évaluation de la planification de la relève dans l'entreprise.

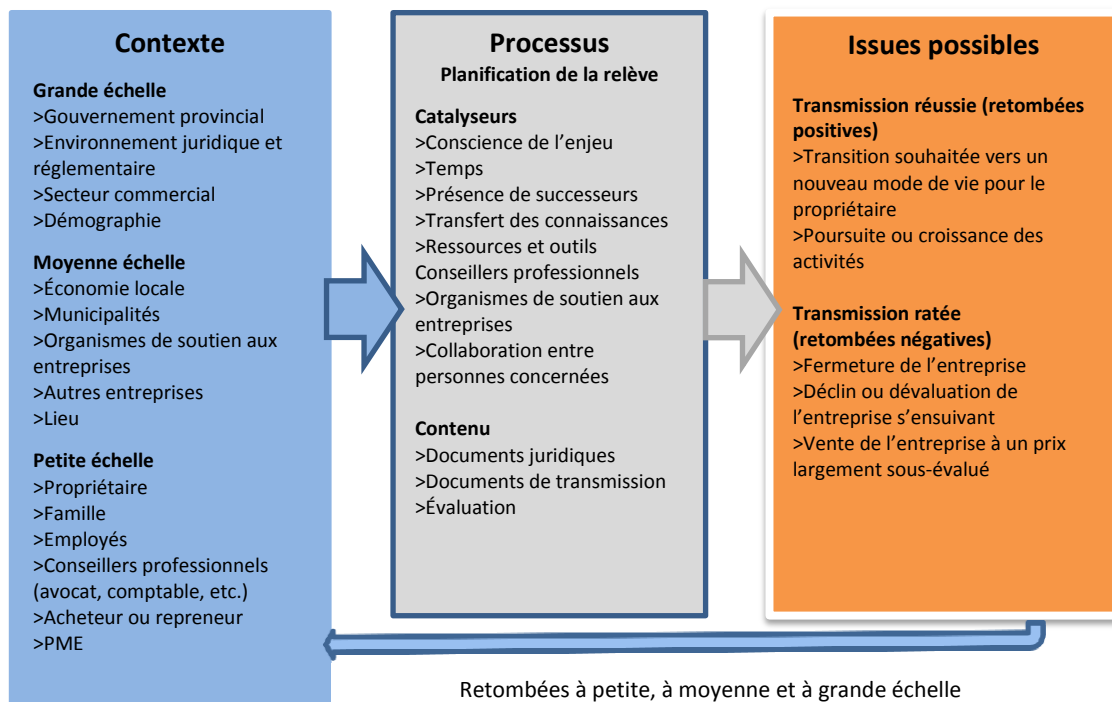
Bien que la planification de la relève augmente les chances de réussir son départ, elle n'est pas forcément gage de réussite (Kirkwood et Harris, 2011). Le raisonnement ici, en revanche, c'est que s'il y a un plan de relève, et que ce plan est mis en œuvre, la transmission de l'entreprise sera plus fructueuse. Toujours selon les comptes rendus de recherche, même si les propriétaires savent qu'il est important de préparer un plan de relève, ils négligent généralement de le faire.

L'issue d'une transmission d'entreprise dépend de l'interaction de plusieurs facteurs, résumée dans le schéma ci-dessous. Le cadre organisationnel qui s'en dégage permet de mieux comprendre les renseignements utiles et variés recueillis lors des entrevues auprès des personnes concernées.

Le schéma montre aussi la nature cyclique des transitions d'entreprises : les facteurs contextuels, comme le lieu et le secteur, ont une incidence sur l'efficacité du plan de relève d'une entreprise. Le processus de planification de la relève peut avoir plusieurs issues, les plus évidentes étant la poursuite des activités et la fermeture. Cette issue influe ensuite à son tour sur le contexte.

Les facteurs contextuels qui jouent sur la planification de la relève et la transmission des entreprises peuvent être classés selon l'échelle – petite, moyenne ou grande –, chaque échelle comportant plusieurs facteurs.

Figure 1 : Cadre conceptuel de la planification de la relève des PME



À grande échelle, on trouve entre autres les politiques provinciales (et fédérales), les exigences environnementales, juridiques et réglementaires, la dynamique du secteur de l'entreprise et de nombreux facteurs démographiques comme le vieillissement des propriétaires d'entreprises (génération du baby-boom), l'exode des résidents des régions rurales, nordiques et éloignées et la présence de jeunes et d'immigrants pouvant reprendre l'entreprise.

À moyenne échelle, on trouve l'économie, la communauté et la culture locales, ainsi que les organismes locaux de soutien aux entreprises comme les chambres de commerce et les centres d'encadrements des petits entrepreneurs. À cette échelle, il y a plusieurs facteurs qui jouent sur l'élaboration et l'issue d'un plan de relève, par exemple la présence de successeurs qualifiés et l'aide apportée par les organismes de soutien aux entreprises.

À petite échelle, on trouve les personnes qui influent sur les décisions (ou l'absence de décision) de planification de la relève et qui en subissent les conséquences. L'élément central est le propriétaire, dont les décisions en la matière tournent autour de plusieurs facteurs personnels et professionnels : dynamique familiale, souhaits à l'approche de la retraite, finances personnelles, santé, capacité d'autres personnes à prendre la suite et engagement des employés. D'autres personnes jouent un rôle essentiel dans les décisions de planification de la relève : le conjoint ou la conjointe, les enfants (qu'ils soient repreneurs ou non), les conseillers professionnels comme les comptables et les avocats, les employés et, bien entendu, l'acheteur ou le repreneur éventuel.

Quant à la planification de la relève, elle se trouve au début du processus de transmission de l'entreprise. Plusieurs facteurs importants influent sur la nature et l'ampleur de la transmission, en premier lieu la volonté du propriétaire de préparer un plan de relève et de le mettre en œuvre rapidement. Le « contenu » d'un plan de relève

et d'une transmission d'entreprise comprend des documents juridiques et des documents de transmission, notamment l'évaluation de l'entreprise.

Plusieurs catalyseurs entrent en ligne de compte dans le processus :

- Conscience du besoin d'avoir un plan de relève;
- Transfert de connaissances essentielles (par exemple, ressources et outils) pour aider le propriétaire à prendre ses décisions;
- Nature et ampleur de la collaboration entre personnes concernées pour aider le propriétaire, et influence du temps (capacité à élaborer et à mettre en œuvre un plan de relève qui accorde beaucoup d'importance au moment de la transmission, qui lui-même dépendra de facteurs interdépendants tels que les gains financiers prévus);
- Incidence sur la famille du propriétaire, la rentabilité de l'entreprise, son effectif et l'économie locale.

La planification de la relève peut avoir plusieurs issues. Parmi les issues positives, la plus évidente : une transmission d'entreprise réussie, où le propriétaire pourra changer de mode de vie et l'entreprise, poursuivre ses activités voire les développer. Il peut toutefois y avoir des issues moins heureuses, comme l'échec du plan de relève ou de la transmission, dont les effets négatifs (perte d'emplois, fermeture de l'entreprise, détérioration de la santé du propriétaire) peuvent se répercuter sur plusieurs personnes, PME, et même entreprises et secteurs à l'échelle locale, régionale, provinciale voire nationale.

4 Contexte

4.1 Définition d'une PME

En général, le statut de petite ou moyenne entreprise (PME) est accordé selon un seuil de nombre d'employés, qui varie selon le pays. Par exemple :

- Au Canada, moins de 500 employés (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2016, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*);
- Aux États-Unis, moins de 500 employés (Small Business Administration, 2012);
- Au Royaume-Uni, moins de 250 employés (Institute for Family Business, 2016);
- En Australie, moins de 200 employés (Australian Bureau of Statistics, 2001);
- En Nouvelle-Zélande, moins de 100 employés (gouvernement de Nouvelle-Zélande, 2014).

Dans certains territoires, la définition est encore plus précise puisqu'elle contient des sous-catégories de taille (micro, petites et moyennes entreprises).

Tous les territoires ont tendance à utiliser le terme « petite entreprise » pour désigner une PME. Certains d'entre eux, comme le Royaume-Uni, parlent surtout d'« entreprises familiales », vu leur prépondérance parmi les PME.

4.2 Rôle des PME en Ontario

En tant qu'employeurs et sources de revenus du secteur privé, les PME contribuent beaucoup à l'économie canadienne et ontarienne, et influent donc sur l'assiette fiscale et la vitalité locale. Et vu cette contribution, si leurs résultats ou leur productivité venaient à chuter, il pourrait y avoir des répercussions économiques et sociales non négligeables.

Statistique Canada a produit beaucoup de données sur les PME au Canada. Les données suivantes permettent de situer le contexte de l'étude, car elles font ressortir l'importance des PME dans l'économie du Canada, et notamment celle de l'Ontario.

4.2.1 Place des PME dans l'économie canadienne

- En 2011, près de 50 % des propriétaires de petites et moyennes entreprises du Canada avaient entre 50 et 64 ans, et plus de 77 % des propriétaires d'entreprises comptaient plus de 10 années d'expérience.
- En décembre 2012, le Canada comptait 1 107 540 entreprises avec employés, dont 1 087 803 petites entreprises (entre 1 et 99 employés). En 2015, ces deux chiffres sont respectivement passés à 1 167 978 et à 1 143 630.
- En décembre 2012, les petites entreprises (entre 1 et 99 employés) représentaient 98,2 % des entreprises avec employés du Canada, les moyennes entreprises (entre 100 et 499 employés), 1,6 %, et les grandes entreprises (500 employés et plus), 0,1 %.
- Des 1 107 540 entreprises canadiennes avec employés, 55,1 % ne comptent qu'entre 1 et 4 employés. Si l'on tient compte des entreprises qui ont entre 1 et 9 employés et entre 10 et 19 employés, elles représentent 87,4 % de l'ensemble des entreprises.
- Les petites entreprises jouent un rôle important dans la création nette d'emplois : entre 2002 et 2012, elles ont créé 77,7 % de tous les emplois du secteur privé.

- Plus de la moitié du 1,08 million de petites entreprises (entre 1 et 99 employés) du Canada est concentrée dans quatre secteurs : commerce de gros et de détail (18,8 %), construction (11,7 %), services professionnels, scientifiques et techniques (11,6 %) et autres services (10,6 %).
- Chez les moyennes entreprises (entre 100 et 499 employés), la répartition est différente : près de 52 % d'entre elles sont concentrées dans les secteurs du commerce de gros et de détail (22,9 %), de la fabrication (17,8 %) et de la gestion de sociétés et d'entreprises et autres services de soutien (11 %).
- En 2012, les PME employaient environ 10 millions de personnes, soit 89,9 % des employés du secteur privé.
- Les petites entreprises employaient plus de 7,7 millions de personnes (69,7 % de la main-d'œuvre totale du secteur privé) et les moyennes entreprises comptaient 2,2 millions d'employés (20,2 % de la main-d'œuvre totale du secteur privé).
- Entre 2004 et 2011, au Canada, le pourcentage de propriétaires d'entreprises âgés de moins de 49 ans a diminué, tandis que le pourcentage de propriétaires de 50 à 64 ans a augmenté, à tel point que ce groupe d'âge représentait près de la moitié des propriétaires d'entreprises en 2011.

4.2.2 Rôle des PME dans l'économie ontarienne

Les PME jouent un rôle primordial dans l'économie ontarienne. D'après Statistique Canada, en décembre 2015, il y avait environ 415 000 petites et moyennes entreprises en Ontario. Parmi elles, environ 98 % étaient des petites entreprises (entre 1 et 99 employés) qui employaient trois millions de personnes, les moyennes entreprises (entre 100 et 499 employés) employant quant à elles environ 946 000 personnes (voir tableau 1).

Tableau 1 : Nombre total d'entreprises avec employés selon la taille et le nombre de petites et moyennes entreprises (décembre 2015).

Nombre total d'entreprises avec employés selon la taille				
Province ou territoire	Petite (1-99)	Moyenne (100-499)	Grande (500 et plus)	Total
Canada	1 143 630	21 415	2 933	1 167 978
Colombie-Britannique	176 014	2 623	329	178 966
Alberta	165 792	3 076	437	169 305
Saskatchewan	40 453	644	88	41 185
Manitoba	37 776	829	107	38 712
Ontario	407 175	8 437	1 189	416 801
Québec	235 075	4 301	590	239 966
Île-du-Prince-Édouard	5 838	83	14	5 935
Nouvelle-Écosse	29 298	556	68	29 922
Nouveau-Brunswick	25 002	443	64	25 509
Terre-Neuve-et-Labrador	17 174	307	45	17 526
Yukon	1 723	34	0	1 757
Territoires du Nord-Ouest	1 606	51	1	1 658
Nunavut	704	31	1	736

Source : Statistique Canada, *Registre des entreprises (décembre 2015)*.

De 2002 à 2011, la contribution des petites entreprises de l'Ontario au produit intérieur brut (PIB) a fluctué entre 23 % et 27 %. La tendance qui ressort des données sur les PME de l'Ontario est une population démographique vieillissante de propriétaires dont l'entreprise est bien établie et dont les ventes ciblent principalement la municipalité locale ou la région. Par exemple, 79,2 % des propriétaires ou directeurs d'une entreprise (83,2 % dans le Nord de l'Ontario) sont à ses commandes depuis plus de 10 ans, 62,3 % ont 50 ans et plus, et 46,8 % des entreprises (53,2 % dans le Nord de l'Ontario) ont été fondées avant 1991 (voir tableau 2).

Tableau 2 : Profil des PME de l'Ontario

	Age du propriétaire ou du directeur général (2011)				
	< 30	30-39	40-49	50-64	65 et plus
Toutes les PME du Canada	1,6 %	10,6 %	28,2 %	48,4 %	11,3 %
Ontario	1,2 %	8,2 %	28,3 %	48,9 %	13,4 %
Nord de l'Ontario	x	x	29,8 %	49,1 %	11,9 %
Sud de l'Ontario	x	x	28,2 %	48,8 %	13,5 %
	Année de fondation de l'entreprise (2011)				
	2009-2011	2001-2008	1991-2000	Avant 1991	
Toutes les PME du Canada	4,9 %	27,0 %	24,3 %	43,7 %	
Ontario	3,9 %	25,3 %	24,0 %	46,8 %	
Nord de l'Ontario	3,4 %	22,3 %	21,2 %	53,2 %	
Sud de l'Ontario	3,9 %	25,5 %	24,3 %	46,3 %	

Source : Statistique Canada (2013), Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises (2011), tableaux de données. Le « x » signifie qu'il n'y a pas de données disponibles.

4.3 Définition de la planification de la relève

« La planification de la relève est un processus qui vous prépare à la transition, prévue ou non, de votre entreprise, à savoir sa vente, sa fermeture ou sa transmission ».

Certains gouvernements se concentrent généralement sur un aspect précis du processus de planification de la relève, tandis que d'autres privilégient la transmission des entreprises. En Alberta, par exemple, la planification de la relève est définie plus largement, si bien qu'elle entre dans la catégorie de la transmission des entreprises.

En Colombie-Britannique, la planification de la relève est « le processus visant à trouver un repreneur pour une entreprise. Le travail de préparation de l'acheteur, du vendeur et de la communauté est essentiel à la bonne transition de l'entreprise ».

En Nouvelle-Zélande, la planification de la relève est plus une question d'« options de transition » que de « planification » pure. Planifier sa relève peut vouloir dire « vendre son entreprise, en faire une propriété collective ou partagée ou la transmettre à ses enfants » (South, 2013).

Au Québec, « il y a transmission quand la continuité des activités d'une entreprise est assurée par l'entrée en jeu d'un successeur (dans le cas d'une transmission familiale) ou d'un acheteur (dans les autres cas) et le retrait du prédécesseur ou de l'auteur des fonctions de gouvernance et de propriété de l'entreprise en question ».

La Commission européenne privilégie le concept de transmission d'entreprise au sens large, et estime que l'appréciation de la planification de la relève est un outil important dans cette optique (Dupuis et Noreau, 2016). En effet, les pays européens ont tendance à se concentrer sur la terminologie de la « transmission » d'entreprise plutôt que sur la « relève ». En Europe, la transmission d'entreprise est décrite comme étant « le processus de passation d'une entreprise à de nouveaux propriétaires ou à une nouvelle direction » (Centre for Strategy and Evaluation Services, 2013).

Sur le plan conceptuel, ces différences de définition se retrouvent dans le cadre utilisé pour la présente étude, selon lequel il existe un continuum où sont prises les décisions sur la stratégie de départ du propriétaire de l'entreprise, continuum qui commence par la planification – officielle ou non – de la relève, et qui se termine par la transmission officielle de l'entreprise.

5 Répercussions possibles

5.1 Répercussions possibles au Canada

Selon D. Bruce et Q. Wong (2012), le départ à la retraite imminent des propriétaires de PME au Canada pourrait entraîner la transmission, à de nouveaux propriétaires, d'actifs commerciaux d'une valeur totale d'un billion de dollars au cours des 5 à 10 prochaines années. De même, B. Tal (2012) estime qu'il y aura des transmissions d'actifs commerciaux d'une valeur de 1,9 billion de dollars d'ici 2017 (et éventuellement de 3,7 billions de dollars d'ici 2022). Si ses estimations sont exactes, les plans de relèvement mal conçus ou mal déployés pourraient s'avérer très coûteux. Selon lui, l'économie canadienne pourrait en faire les frais : réduction de la productivité, perte d'emplois, ventes prématurées et hausse du nombre de faillites.

A. Farrow (2012) a constaté que si un grand nombre de PME ferment leurs portes au Canada parce qu'elles n'ont pas préparé un bon plan de relèvement, les répercussions économiques pourraient être considérables. Selon ses calculs, si 23 % à 50 % des 66 % de propriétaires de PME qui comptent prendre leur retraite fermaient leur entreprise, l'économie canadienne pourrait perdre de 108,6 à 236,1 milliards de dollars. Même avec une estimation nettement plus modeste de 1 % de fermetures de PME, il est arrivé à un chiffre non négligeable : 472 millions de dollars.

Dans ses estimations, A. Farrow est parti du principe qu'il n'y avait aucune relève (marquant ainsi l'urgence de la situation). Il en a conclu que l'économie subirait des pertes d'emplois et de recettes. Selon lui, il pourrait aussi y avoir des répercussions indirectes, par exemple sur la viabilité des autres entreprises ou sur des secteurs connexes comme la santé, les établissements d'enseignement, l'immobilier et les institutions financières (Farrow, 2012).

D'après un rapport de l'Institut Info-Patrimoine BMO (2013), en revanche, la menace qui pèse sur l'économie canadienne à cause de la mauvaise planification de la relève pourrait bien être atténuée par plusieurs facteurs :

- Les propriétaires de PME consacrent plus d'années au travail, en partie depuis le ralentissement économique des années 1980, pour s'assurer des revenus stables et regarnir leur portefeuille. De plus, les propriétaires de la génération du baby-boom retardent leur retraite, car ils veulent rester actifs et continuer de mettre la main à la pâte.
- La mode est au travail autonome, et pas que chez les jeunes : les baby-boomers sont de plus en plus nombreux à se mettre à leur compte une fois à la retraite. Selon l'Institut Info-Patrimoine BMO, parmi les personnes qui se sont lancées dans le travail autonome entre 1990 et 2008, la majorité était âgée de plus de 55 ans, dont le nombre a d'ailleurs plus que doublé pour passer de 350 000 à 723 000.
- La tendance à la hausse du nombre de petites entreprises devrait se poursuivre. L'Institut souligne aussi l'intérêt que présente pour le repreneur le rachat d'une entreprise à un futur retraité : il pourra profiter des conseils de son prédécesseur, un partenariat enrichissant pour les deux parties.

5.2 Répercussions possibles ailleurs

La Commission européenne a constaté en 2016 que les entreprises fermaient à cause de problèmes de transmission et de planification de la relève, et *non pas à cause des forces du marché*, entraînant des pertes économiques considérables.

Elle a aussi constaté qu'en Union européenne, « des milliers d'entreprises économiquement saines, essentiellement des petites et moyennes entreprises (PME), disparaissent chaque année, faute d'avoir pu surmonter les difficultés liées à leur transmission » (Calogirou et coll., 2010).

D'après une étude menée au Royaume-Uni (C. Martin et coll., 2002), les propriétaires autour de la soixantaine sont à risque de rater leur passage de flambeau. Les chercheurs ont déterminé qu'au Royaume-Uni, plus d'un tiers des propriétaires de PME étaient concernés : « 35 % des propriétaires de petites entreprises, soit 54 000 propriétaires (responsables d'environ un million d'emplois), sont exposés aux risques de rater leur sortie en raison de leur âge ».

Une étude réalisée par Barclays en 2012 a fait ressortir le manque de plans de relève officiels au Royaume-Uni et la menace qui pesait à cet égard sur le secteur agricole, qui contribue à l'économie à hauteur de 85 milliards de livres sterling par an et qui emploie 3,5 millions de personnes.

En Nouvelle-Zélande, le Small Business Development Group a tiré la sonnette d'alarme quant à la planification de la relève, à la fois synonyme « de menace et de promesses », et s'est dit inquiet du « nombre sans précédent de propriétaires de petites entreprises qui approchent de l'âge de la retraite et s'apprêtent à passer le flambeau » au cours des 10 prochaines années (2016).

D'après Carey McMann, en 2012, il y avait plus de 75 millions de baby-boomers aux États-Unis, et parmi eux, environ 7 millions de propriétaires d'entreprises privées. La California Association of Business Brokers (2014) estimait qu'il y aurait beaucoup de petites entreprises en vente. Selon elle, « en planifiant la relève en amont, les propriétaires d'entreprises pourront réaliser la meilleure opération possible pendant cette vague de ventes d'entreprises ».

F. Dupuis et J. Noreau (2016) ont fait remarquer qu'aux États-Unis, « on ne craint pas tant la fermeture des entreprises que la baisse de leur valeur. En effet, on s'inquiète plutôt des départs massifs à la retraite qui entraîneront une augmentation considérable du nombre d'entreprises à vendre sur le marché, ce qui exercera des pressions à la baisse sur leurs prix ».

5.3 Analyse des répercussions possibles en Ontario

L'estimation des répercussions repose généralement sur des calculs sommaires effectués à partir de différents types de données. Même si ces données doivent être interprétées très prudemment, il n'en reste pas moins qu'elles indiquent qu'il y a ou qu'il y aura un grand changement de propriété des PME avec le départ à la retraite de leurs propriétaires, et l'Ontario ne fera pas exception.

Nous avons utilisé des données mentionnées précédemment pour illustrer ce propos :

- Il y a 415 612 PME en Ontario (Statistique Canada).
- Ces PME emploient 3,946 millions de personnes (Statistique Canada).

- 62,3 % des propriétaires de PME de l'Ontario ont 50 ans et plus (Statistique Canada).
- 52,3 % des propriétaires de PME de l'Ontario n'ont pas de plan d'affaires (sondage de la FCEI, 2011).
- Seulement 9,8 % des propriétaires de PME de l'Ontario ont un plan de relève officiel et consigné (sondage de la FCEI, 2011).
- 74,7 % des propriétaires d'entreprises de l'Ontario comptent quitter leur entreprise dans les 10 ans, à compter de 2011 (sondage de la FCEI, 2011).
- 6 % des propriétaires d'entreprises de l'Ontario comptent fermer leur entreprise au lieu de la transmettre ou de la vendre (sondage de la FCEI, 2011).

En partant du principe que les personnes qui ont répondu au sondage de la FCEI en 2011 sont représentatives de l'ensemble des propriétaires de PME de l'Ontario, et qu'il y a en moyenne neuf employés dans chaque PME, nous sommes arrivés aux estimations sommaires suivantes :

- En 2011, 310 462 propriétaires de PME de l'Ontario comptent quitter leur entreprise dans les 10 ans, ce qui se répercutera sur 2 794 158 employés.
- 258 927 propriétaires de PME de l'Ontario ont 50 ans et plus.
- Seulement 40 730 propriétaires de PME de l'Ontario ont un plan de relève officiel et consigné.
- 217 365 propriétaires de PME de l'Ontario n'ont pas de plan de relève.
- 24 937 propriétaires de PME comptent fermer leur entreprise au lieu de la transmettre ou de la vendre, ce qui aura une incidence énorme sur les 224 433 employés concernés, leur famille et leur communauté.

Même en faisant des suppositions très prudentes (en gras), on voit clairement que l'économie ontarienne vit une transformation radicale qui, pourtant, ne fait pas beaucoup de vagues. Par exemple :

- Il y a 415 612 PME en Ontario (Statistique Canada).
- Ces PME emploient 3,946 millions de personnes (Statistique Canada).
- 62,3 % des propriétaires de PME de l'Ontario ont 50 ans et plus (Statistique Canada).
- **Seulement 20 %** (au lieu de 52,3 %) des propriétaires de PME de l'Ontario n'ont pas de plan d'affaires.
- Seulement 9,8 % des propriétaires de PME de l'Ontario ont un plan de relève officiel et consigné (sondage de la FCEI, 2011).
- **Seulement 30 %** (au lieu de 74,7 %) des propriétaires d'entreprises de l'Ontario comptent quitter leur entreprise dans les 10 ans à compter de 2011.
- **Seulement 2 %** (au lieu de 6 %) des propriétaires d'entreprises de l'Ontario comptent fermer leur entreprise au lieu de la transmettre ou de la vendre.

Avec ces nouveaux chiffres plus prudents, on obtient les estimations suivantes :

- En 2011, 124 684 propriétaires de PME de l'Ontario comptent quitter leur entreprise dans les 10 ans, ce qui se répercutera sur 1 122 152 employés.
- 83 122 propriétaires de PME de l'Ontario n'ont pas de plan de relève.
- 8 312 propriétaires de PME comptent fermer leur entreprise au lieu de la transmettre ou de la vendre, ce qui aura une incidence énorme sur les 74 810 employés concernés, leur famille et leur communauté.

Là encore, les chiffres ne sont pas négligeables. Sans compter qu'ils portent surtout sur les fermetures d'entreprises, alors qu'on peut aussi s'attendre à ce que certaines transmissions et ventes ne soient pas optimales, ni pour le propriétaire ni pour le repreneur, ce qui aura également des conséquences sur les employés et leur communauté.

D'après Statistique Canada, les PME représentent 39 % du PIB du Canada (les petites, 30 %, et les moyennes, 9 %). En 2015, le PIB de l'Ontario était de 763 276 millions de dollars (763,3 milliards de dollars). Si l'on part du principe que toutes les PME de la province injectent la même chose dans le PIB, et qu'on reprend les chiffres prudents obtenus plus haut, on obtient les estimations sommaires suivantes :

- En tout, les PME contribuent au PIB de l'Ontario à hauteur de 297,7 milliards de dollars (39 % des 763,3 milliards de dollars).
- Si seulement 30 % des propriétaires d'entreprises comptent quitter leur entreprise dans les 10 ans, la contribution au PIB de l'Ontario diminuera de 89,3 milliards de dollars.
- Si seulement 2 % des propriétaires d'entreprises comptent fermer leur entreprise au lieu de la transmettre ou de la vendre, la contribution au PIB de l'Ontario diminuera de 5,95 milliards de dollars.

Rappelons toutefois qu'il s'agit là de chiffres très approximatifs, obtenus en faisant des suppositions sommaires et en combinant des données de plusieurs sources.

5.4 Point de vue des personnes interrogées sur les répercussions possibles

La plupart des personnes interrogées ont dit qu'il était urgent de s'atteler à la question de la planification de la relève et la transmission des entreprises chez les PME de l'Ontario. Elles ont dit déjà voir de plus en plus d'entreprises fermer et s'attendre à ce que la tendance se maintienne. Pour les membres d'organismes de soutien aux entreprises, les propriétaires d'entreprises sont nombreux à ne pas planifier leur relève, ce qui semble expliquer la hausse du nombre de fermetures.

5.4.1 Retombées sur la population et l'économie de l'Ontario

Certains participants estiment que le manque de planification de la relève pourrait bouleverser voire menacer toute l'économie du Canada et de l'Ontario. Ils ont donné des exemples d'effets négatifs qui pourraient résulter de la mauvaise transmission d'une entreprise. Dans certains cas, l'entreprise ferme, et dans d'autres, elle est vendue en deçà de sa valeur, voire à perte. Les personnes interrogées ont dit beaucoup craindre que les fermetures d'entreprises d'aujourd'hui et de demain fassent disparaître des emplois, ce qui pourrait réduire l'assiette fiscale locale, les ressources et la capacité à soutenir les infrastructures, les services et les programmes publics et, au bout du compte, nuire à la qualité de vie de tous les résidents (y compris les retraités).

5.4.2 Régions, entreprises et secteurs à risque

Sans bonne planification de la relève, certaines régions, certaines entreprises et certains secteurs sont plus à risque que d'autres d'en subir le contrecoup, qui se répercutera sur les propriétaires, les employés et l'économie locale.

Régions rurales, nordiques et éloignées

Pour les personnes interrogées, tous groupes confondus, les PME des régions rurales, nordiques et éloignées sont nettement plus à risque de souffrir du manque de planification de la relève que celles des régions urbaines. C'est également le cas des communautés autochtones, qui ont des caractéristiques et des problèmes similaires à ceux des milieux ruraux.

D'après les participants, il y a un facteur qui est pour beaucoup dans ce problème : le manque de repreneurs qualifiés. Bien des propriétaires d'entreprises en milieu rural ont du mal à trouver des candidats assez motivés, qualifiés et à l'aise financièrement pour reprendre une entreprise. Pour les personnes interrogées, c'est l'exode rural des jeunes et de la population en général, le recul du nombre de transmissions d'entreprises de génération en génération, et la baisse de popularité des métiers du secteur agricole, du secteur manufacturier et du secteur des métiers spécialisés qui contribuent en partie à la disparition des repreneurs qualifiés dans les régions rurales.

Les toutes petites communautés rurales possédant une ou plusieurs entreprises de taille moyenne sont également considérées comme particulièrement à risque. Si une entreprise de 200 employés située dans une communauté de ce type mettait la clé sous la porte, une grande partie des emplois du coin pourraient être menacés, de même que la communauté tout entière.

Petites entreprises

Pour les personnes interrogées, les petites entreprises (les entreprises individuelles et petites sociétés en nom collectif de moins de 10 employés dont les recettes ne dépassent pas cinq millions de dollars) sont parmi les plus vulnérables quant à la planification de la relève et la transmission. Il arrive que les propriétaires ne connaissent pas bien les options de relève, qu'ils aient un accès limité aux ressources et au soutien nécessaires ou qu'ils n'aient pas assez de temps à y consacrer.

Figurent également au rang des entreprises à risque les petites entreprises indépendantes, où le propriétaire assume la plupart des fonctions, par exemple la gestion de la clientèle et des fournisseurs, la prospection et la gestion des finances.

Entreprises familiales

Les répondants ont été nombreux à mentionner les nombreuses difficultés qui entravent la transmission des entreprises familiales, notamment le partage des tâches entre parents et enfants. Il y a des contraintes pour les deux parties concernées.

Trop souvent, le propriétaire invite ses enfants à reprendre l'entreprise, mais par la suite, il a du mal à leur confier vraiment les rênes. Il renonce officiellement à sa fonction de dirigeant mais participe encore aux décisions, tout en continuant de prélever de l'argent dans le compte de l'entreprise. Non seulement cette situation crée une tension dans la relation parents-enfants, mais elle met aussi l'entreprise à rude épreuve.

Autre problème pour l'entreprise familiale : si aucun des enfants ne veut prendre la suite, qui le fera? Beaucoup de propriétaires considèrent que vendre leur entreprise à quelqu'un qui n'est pas de la famille est synonyme d'échec. Certains préfèrent fermer boutique, et d'autres renoncent à planifier quoi que ce soit.

Agriculture

L'agriculture et la production alimentaire sont aussi des secteurs vulnérables, en grande partie car la valeur patrimoniale des fermes est très élevée (contrairement aux marges), de sorte qu'il est difficile pour les acheteurs potentiels, surtout les jeunes, de réunir les fonds nécessaires. Et ce qui n'arrange rien, c'est que les propriétaires de ferme continuent souvent à travailler indéfiniment, ou jusqu'à ce qu'ils n'en soient plus capables physiquement. Si les enfants ne veulent pas jouer un rôle dans l'entreprise, celle-ci peut être mise en vente le jour où ils en deviennent propriétaires. Résultat : les grandes fermes s'agrandissent, et les petites mettent la clé sous la porte ou sont reprises par quelqu'un d'autre. Le temps où les fermes étaient transmises de génération en génération semble être une époque révolue.

Secteur manufacturier

Traditionnellement, les petites et moyennes entreprises du secteur manufacturier sont des entreprises familiales. Il se peut que les propriétaires envoient leurs enfants à l'université pour qu'ils fassent des études et que, du coup, ceux-ci ne veuillent plus reprendre l'entreprise mais suivre leur propre voie. D'un autre côté, il semblerait que les propriétaires d'entreprise familiale voient comme un échec la vente de leur entreprise à quelqu'un qui n'est pas de la famille. Même si c'est possible, il se peut qu'ils ne l'envisagent même pas, ou, dans le cas contraire, qu'ils ne trouvent pas d'acheteurs intéressés, comme c'est souvent le cas.

Tourisme et accueil

D'après les personnes interrogées, il y a de plus en plus d'achats privés de terres résultant de la fermeture d'entreprises du secteur du tourisme. C'est par exemple le cas des centres de villégiature (qui n'ont pas trouvé de repreneur ou qui ont été achetés et transformés en maisons ou en chalets privés) ou des marinas (qui sont parfois la seule source d'essence au bord de l'eau pour les bateaux). Ces changements se répercutent sur les entreprises locales comme les magasins, les restaurants ou les établissements saisonniers. Parfois, il arrive même que les fermetures s'enchaînent.

6 Obstacles

De nombreux obstacles associés à la planification de la relève causent du tort aux entreprises et augmentent les risques de fermeture ou de mauvais résultats. D'après les personnes interrogées, ces obstacles nuisent à la transmission de l'entreprise. Ils peuvent être internes, comme les charges émotionnelles, ou externes, par exemple les politiques fiscales du gouvernement (grande échelle) qui rendent la transmission ou la vente d'une entreprise plus coûteuse ou plus difficile.

Un obstacle seul ne changera peut-être pas grand-chose, mais l'accumulation d'obstacles peut compliquer sensiblement la transmission d'une entreprise. Les obstacles relevés dans le sondage mené en 2011 par la FCEI sont présentés dans le tableau 3 ci-dessous, et les principaux problèmes liés à la planification de la relève que nous avons constatés durant cette étude sont abordés par la suite.

Tableau 3 : Obstacles à la planification de la relève

Obstacles à la planification de la relève								
	Trouver un acheteur ou un bon repreneur	Évaluation de l'entreprise	Divergence de vision concernant l'entreprise dans la famille	Divergence de vision concernant l'entreprise chez les principaux employés	Participation trop systématique du propriétaire	Finances du repreneur	Accès à des conseils professionnels abordables	Autre
Canada	55,9 %	53,5 %	16,7 %	10,0 %	40,6 %	48,4 %	18,0 %	3,5 %
Colombie-Britannique	63,5 %	56,5 %	16,6 %	10,6 %	45,1 %	41,7 %	15,0 %	3,4 %
Alberta	57,3 %	57,3 %	17,9 %	10,8 %	45,0 %	47,2 %	17,7 %	4,0 %
Saskatchewan	61,8 %	60,2 %	14,7 %	12,0 %	42,4 %	50,3 %	20,9 %	3,7 %
Manitoba	56,8 %	63,3 %	20,9 %	10,1 %	48,9 %	43,9 %	14,4 %	2,9 %
Ontario	52,0 %	53,6 %	18,2 %	9,9 %	42,3 %	46,5 %	15,8 %	3,4 %
Île-du-Prince-Édouard	55,2 %	44,8 %	10,3 %	3,4 %	34,5 %	44,8 %	17,2 %	3,4 %
Nouvelle-Écosse	56,4 %	50,4 %	14,1 %	10,9 %	41,7 %	40,4 %	23,1 %	5,1 %
Nouveau-Brunswick	53,6 %	56,9 %	11,8 %	8,5 %	32,0 %	55,6 %	20,9 %	5,2 %
Terre-Neuve-et-Labrador	41,7 %	47,2 %	25,0 %	16,7 %	27,8 %	50,0 %	11,1 %	5,6 %
Yukon	100 %	42,9 %	14,3 %	28,6 %	57,1 %	71,4 %	0 %	0 %
Territoires du Nord-Ouest	54,5 %	63,6 %	0 %	0 %	72,7 %	36,4 %	18,2 %	0 %

Source : Sondage de la FCEI, 2011. Pas de données pour le Québec et le Nunavut.

6.1 Changements démographiques

Tous les territoires sondés vivent le même bouleversement démographique : un grand nombre de propriétaires d'entreprises de la génération du baby-boom approchent de la retraite ou y sont déjà, ce qui laisse présager qu'il y aura bientôt de nombreuses transmissions d'entreprises. Or, d'après cette étude, il se trouve que ces propriétaires sont relativement peu nombreux à planifier activement leur relève. Les personnes

interrogées ont dit redouter qu'il y ait beaucoup de roulement de personnel en peu de temps.

Selon Statistique Canada, la moyenne d'âge nationale des propriétaires de PME était de 59,7 ans. Dans un sondage mené auprès de 4 311 entreprises canadiennes, 82 % des répondants ont indiqué que la retraite était le principal motif de départ d'une entreprise pour son propriétaire (Bruce et Picard, 2006). Et 71 % d'entre eux ont d'ailleurs dit qu'ils comptaient quitter ou transmettre leur entreprise dans les 10 ans, alors qu'ils n'étaient que 7 % à avoir un plan de relève officiel.

Il en va de même dans chaque région du Canada et ailleurs dans le monde. En Nouvelle-Zélande, par exemple, la moyenne d'âge des propriétaires de PME en 2008 tournait autour de la mi-cinquantaine, et une grande partie d'entre eux avaient 60 ans et plus. Selon D. Sawers et R. H. Whiting (2009), « la hausse prévue du nombre de propriétaires de PME qui partiront à la retraite et quitteront le monde des affaires dans les 10 prochaines années laisse présager qu'il y aura des conséquences non négligeables sur l'économie de la Nouvelle-Zélande sur le plan des évaluations, de la capacité de survie, de la retraite et des emplois des entreprises ».

En 2006, la Commission européenne a estimé que le tiers des entrepreneurs de l'Union européenne, en particulier ceux qui dirigent des entreprises familiales, quitteront leur entreprise dans les 10 prochaines années, ce qui représente 690 000 petites et moyennes entreprises et 2,8 millions d'emplois par an. Mais en 2013, le Centre for Strategy and Evaluation a déclaré que ces chiffres n'étaient peut-être pas exacts puisqu'ils ont été extrapolés à partir de données limitées.

D'après la National Federation of Independent Business des États-Unis (2015), bien que la plupart des propriétaires de petites entreprises comptent financer leur retraite en vendant leur entreprise, ils sont très peu (environ 30 %) à avoir rédigé leur plan de relève.

Au Royaume-Uni, D. Devin et B. Jones (2015) citent un sondage réalisé en 2007 par PricewaterhouseCoopers auprès de plusieurs dirigeants de petites et moyennes entreprises familiales de différents secteurs et pays, dans lequel on apprend qu'ils sont 48 % à ne pas avoir encore trouvé de repreneur.

Le tableau 4 illustre ces changements démographiques et la planification de la relève dans chaque territoire.

Tableau 4 : Changements démographiques et planification de la relève

Lieu	Changements démographiques	Planification de la relève
Colombie-Britannique	57,8 % des propriétaires de PME ont plus de 50 ans. D'après les prévisions de 2012, c'est en Colombie-Britannique qu'il y aura le plus de transferts de propriété dans les 10 prochaines années, avec plus de 40 % des entreprises qui changeront de propriétaires d'ici 2017.	D'après le sondage réalisé par la FCEI, en 2011, 48,3 % des propriétaires de PME de Colombie-Britannique n'avaient pas de plan de relève. En 2014, par contre, le ministère de l'emploi, du tourisme et de la formation de la province a indiqué que l'absence de plan de relève concernait environ 80 % des propriétaires d'entreprises. Et parmi ceux qui avaient préparé ou mis en œuvre un plan, 75 % ont déclaré avoir rencontré des obstacles.
Alberta	S. O.	D'après le sondage réalisé par la FCEI, en 2011, 46,5 %

		des propriétaires de PME de l'Alberta n'avaient pas de plan de relève.
Québec	En 2011, d'après Statistique Canada, près de 60 % des propriétaires de PME avaient plus de 50 ans.	En 2011, 53,5 % des petites entreprises n'avaient pas de plan de relève (sondage de la FCEI). Or en 2014, d'après la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, plus de 90 % des propriétaires d'entreprises n'avaient pas de plan de relève officiel, 60 % à 75 % d'entre eux ayant 65 ans et plus. 70 % des propriétaires de PME se disent mal préparés pour transmettre leur entreprise, ce qui contribue aux fermetures de PME (Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2014).
Ontario	En 2011, 62,3 % des propriétaires de PME avaient plus de 50 ans.	D'après le sondage réalisé par la FCEI, en 2011, 52,3 % des PME n'avaient pas de plan de relève. - Seulement 26 % des propriétaires d'entreprises ont un plan de relève non officiel, et 23 % seulement ont un plan officiel. - 42 % des propriétaires ne savent pas comment fonctionne la planification de la relève ni à qui s'adresser pour avoir de l'aide.
Canada	En 2011, la moyenne d'âge des propriétaires de PME était de 59 ans.	10 % des PME ont un plan de relève officiel, 38 % ont un plan non officiel et non consigné (et non communiqué au repreneur), et 52 % n'ont aucun plan.
Australie	En 2013, la proportion de propriétaires de petites entreprises âgés 65 ans et plus était passée de 20 % à 25 %. D'après un sondage de 2015, on estime à 1,4 million le nombre de propriétaires d'entreprises familiales qui partiront à la retraite dans les 10 prochaines années.	65 % des propriétaires d'entreprises familiales sondés n'étaient pas prêts à quitter leur entreprise ni à assurer leur relève. 41 % des propriétaires sondés disaient ne pas pouvoir assurer la relève de leur entreprise. Du 1,4 million de propriétaires d'entreprises familiales, 8 % avaient un plan de relève solide et complet. 25 % des propriétaires de PME qui comptaient quitter leur entreprise dans les cinq ans ne s'étaient jamais demandé s'il fallait préparer un plan de relève. La retraite était le premier motif de départ de l'entreprise (66 % des répondants) (Australian Institute of Business Brokers, 2014).
Nouvelle-Zélande	En 2008, on estime que la moyenne d'âge des propriétaires de petites entreprises de Nouvelle-Zélande tournait autour de la mi-cinquantaine, et qu'une grande partie d'entre eux avaient 60 ans et plus.	Dans un sondage mené en 2009 sur les entreprises familiales et privées (Family and Private Business Survey), 43,6 % des propriétaires d'entreprises familiales n'avaient pas fait appel à un conseiller externe pour connaître les options et stratégies de relève, et 62,5 % ne comptaient pas le faire de sitôt. Dans une étude longitudinale réalisée auprès de 1 300 propriétaires de PME néo-zélandais, 34 % comptaient partir à la retraite dans les cinq ans, et 64 %, dans les 10 ans (Sawers et Whiting, 2010).
Royaume-Uni	S. O.	En 2006, on estime à 33 % le pourcentage de propriétaires de PME exposés aux risques de rater leur sortie en raison de leur âge. On estime qu'environ 860 000 PME fermeront ou seront transmises à quelqu'un d'autre dans les cinq prochaines années (soit 172 000 par an). D'après un sondage mené en 2007 auprès de dirigeants de PME familiales, on apprend qu'ils sont 48 % à ne pas avoir encore trouvé de repreneur.
Irlande	D'après les données de recensement, l'âge des agriculteurs irlandais est	Seulement 29 % des petites entreprises ont un plan de relève. En général, 98 % des PME ne connaissent pas bien les

	en hausse : en 2010, plus de la moitié d'entre eux avaient 55 ans et plus, ce qui est problématique pour le secteur agricole.	services de soutien publics dont ils disposent.
États-Unis	En 2012, il y avait plus de 75 millions de baby-boomers aux États-Unis, et parmi eux, environ 7 millions (10 %) de propriétaires d'entreprises privées.	En 2015, d'après un sondage de la National Federation of Independent Business, la plupart des propriétaires de petites entreprises comptent financer leur retraite en vendant leur entreprise, et pourtant ils sont très peu (environ 30 %) à avoir rédigé leur plan de relève.

Le sondage réalisé en 2011 par la FCEI (Point of View) a permis de mieux comprendre où en est la planification de la relève au Canada. La FCEI a demandé l'avis de ses membres et a obtenu plus de 8 000 réponses, qu'elle a présentées dans un compte rendu. En Ontario, des 3 389 propriétaires d'entreprises qui ont répondu, seuls 9,8 % ont déclaré avoir un plan de relève officiel et consigné, 37,9 %, un plan de relève non officiel. Autrement dit, comme le montre le tableau ci-dessous, 52,3 % n'avaient aucun plan de relève.

Tableau 5 : Plan de relève pour l'entreprise

Lieu	Les propriétaires ont-ils un plan d'affaires pour la future vente, transmission ou cessation d'activités de leur entreprise?		
	Oui, un plan officiel et consigné	Oui, un plan non officiel	Non
Canada (8 303 personnes)	9,4 %	39,6 %	51,1 %
Colombie-Britannique (1 074 personnes)	7,9 %	43,8 %	48,3 %
Alberta (863 personnes)	7,9 %	45,6 %	46,5 %
Saskatchewan (428 personnes)	8,9 %	39,4 %	51,6 %
Manitoba (275 personnes)	12,5 %	44,6 %	42,8 %
Ontario (3 389 personnes)	9,8 %	37,9 %	52,3 %
Île-du-Prince-Édouard (74 personnes)	11,0 %	31,5 %	57,5 %
Nouvelle-Écosse (360 personnes)	11,2 %	36,2 %	52,5 %
Nouveau-Brunswick (324 personnes)	10,8 %	39,8 %	49,4 %
Terre-Neuve-et-Labrador (111 personnes)	9,2 %	26,6 %	64,2 %
Yukon (17 personnes)	5,9 %	35,3 %	58,8 %
Territoires du Nord-Ouest (21 personnes)	4,8 %	52,4 %	42,9 %

Source : Sondage de la FCEI, 2011. Pas de données pour le Québec et le Nunavut.

Notons que 74,7 % de ces propriétaires de l'Ontario comptaient, en 2011, quitter leur entreprise dans les 10 ans (voir le tableau suivant). D'après un autre sondage réalisé en 2013 par la FCEI, 75 % des propriétaires d'entreprises canadiennes comptaient le faire avant 2022.

Tableau 6 : Départ prévu de l'entreprise

	Quand les propriétaires comptent-ils quitter leur entreprise (la vendre, la transmettre ou cesser les activités)?				
	D'ici 12 mois	D'ici 1 à 5 ans	D'ici 6 à 10 ans	Pas avant 10 ans	Ne savent pas
Canada	9,8 %	37,7 %	28,8 %	17,3 %	6,5 %
Colombie-Britannique	12,5 %	39,2 %	28,0 %	14,5 %	5,9 %
Alberta	11,9 %	36,7 %	27,5 %	16,7 %	7,3 %
Saskatchewan	6,3 %	42,4 %	30,2 %	14,6 %	6,3 %
Manitoba	11,0 %	36,4 %	31,8 %	14,9 %	5,8 %
Ontario	8,5 %	38,8 %	27,4 %	19,0 %	6,3 %
Île-du-Prince-Édouard	9,7 %	35,5 %	32,3 %	16,1 %	6,5 %
Nouvelle-Écosse	14,0 %	33,9 %	26,3 %	15,8 %	9,9 %
Nouveau-Brunswick	9,2 %	39,3 %	26,4 %	19,6 %	5,5 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2,6 %	47,4 %	28,9 %	18,4 %	2,6 %
Yukon	0 %	57,1 %	14,3 %	14,3 %	14,3 %
Territoires du Nord-Ouest	8,3 %	50,0 %	33,3 %	8,3 %	0 %

Source : Sondage de la FCEI, 2011. Pas de données pour le Québec et le Nunavut.

Pourquoi y a-t-il autant de propriétaires d'entreprises qui n'ont pas de plan de relève, officiel ou non? D'après le sondage de la FCEI (2011), bien des raisons peuvent l'expliquer (voir le tableau ci-dessous). À peu près comme l'ensemble des propriétaires du pays, plus de 50 % des propriétaires ontariens ont jugé qu'il était « trop tôt » pour planifier la relève, 29,3 % ont dit ne pas avoir le temps de s'y consacrer, 17,1 % ont indiqué que c'était quelque chose de trop complexe, et 20,8 % ne savaient pas « comment accéder aux conseils et aux outils nécessaires ». Enfin, 14 % des propriétaires ont dit qu'ils ne voulaient pas penser à leur futur départ.

Tableau 7 : Raisons de l'absence de plan de relève

	Pourquoi les propriétaires n'ont-ils pas de plan de relève?						
	Trop tôt pour planifier la relève	Pas le temps de s'y consacrer	Trop complexe	Ne savent pas comment accéder aux conseils et aux outils nécessaires	Ne veulent pas penser à leur futur départ	Conflit avec membres de la famille ou employés	Autre
Canada	52,4 %	28,5 %	15,7 %	20,6 %	12,6 %	4,8 %	11,5 %
Colombie-Britannique	49,0 %	32,7 %	16,5 %	23,2 %	11,9 %	5,6 %	12,1 %
Alberta	50,6 %	35,9 %	18,1 %	24,8 %	12,9 %	5,4 %	9,6 %
Saskatchewan	49,5 %	31,4 %	18,1 %	22,9 %	15,7 %	6,7 %	11,9 %
Manitoba	53,1 %	28,3 %	17,7 %	16,8 %	14,2 %	8,8 %	15,9 %
Ontario	50,5 %	29,3 %	17,1 %	20,8 %	13,8 %	5,2 %	11,9 %
Île-du-Prince-Édouard	42,5 %	25,0 %	15,0 %	30,0 %	7,5 %	2,5 %	10,0 %
Nouvelle-Écosse	50,0 %	28,6 %	12,6 %	18,7 %	7,7 %	8,2 %	12,6 %
Nouveau-	55,6 %	22,2 %	14,4 %	12,4 %	14,4 %	2,6 %	11,8 %

Brunswick							
Terre-Neuve-et-Labrador	49,3 %	35,8 %	23,9 %	23,9 %	20,9 %	6,0 %	3,0 %
Yukon	50,0 %	60,0 %	20,0 %	40,0 %	10,0 %	0 %	20,0 %
Territoires du Nord-Ouest	33,3 %	44,4 %	0 %	11,1 %	11,1 %	0 %	33,3 %

Source : Sondage de la FCEI, 2011. Pas de données pour le Québec et le Nunavut.

Planification de la relève et transmission d'entreprise

D'après le sondage de la FCEI, les propriétaires d'entreprises ont quatre grandes stratégies de sortie, la plus courante étant, de loin, la vente à une personne qui ne fait pas partie de la famille (pour 45,1 % des répondants ontariens). Comme le montre le tableau ci-dessous, la transmission et la vente à un membre de la famille arrivent en deuxième et troisième position. Seuls 6 % des propriétaires ontariens ont répondu qu'ils comptaient fermer leur entreprise, ce qui concorde avec les chiffres des autres provinces et territoires du pays.

Tableau 8 : Stratégie de sortie des propriétaires

	Comment les propriétaires comptent-ils quitter leur entreprise?					
	Vendre à une personne extérieure à la famille	Vendre à un membre de la famille	Transmettre l'entreprise à un membre de la famille (p. ex., héritage)	Fermer l'entreprise	Autre	Ne savent pas
Canada	48,1 %	18,3 %	18,5 %	5,3 %	5,3 %	4,5 %
Colombie-Britannique	56,4 %	12,6 %	14,5 %	4,6 %	0,7 %	5,2 %
Alberta	52,2 %	16,1 %	16,1 %	4,7 %	6,3 %	4,7 %
Saskatchewan	54,2 %	18,9 %	12,4 %	7,0 %	4,0 %	3,5 %
Manitoba	49,0 %	22,1 %	17,4 %	4,0 %	4,7 %	2,7 %
Ontario	45,1 %	19,2 %	21,2 %	6,0 %	4,3 %	4,3 %
Île-du-Prince-Édouard	41,9 %	22,6 %	19,4 %	0 %	9,7 %	6,5 %
Nouvelle-Écosse	52,7 %	10,3 %	18,8 %	6,7 %	6,7 %	4,8 %
Nouveau-Brunswick	51,6 %	22,0 %	15,7 %	5,0 %	1,3 %	4,4 %
Terre-Neuve-et-Labrador	36,1 %	22,2 %	27,8 %	2,8 %	5,6 %	5,6 %
Yukon	71,4 %	0 %	0 %	14,3 %	0 %	14,3 %
Territoires du Nord-Ouest	66,7 %	8,3 %	8,3 %	0 %	8,3 %	8,3 %

Source : Sondage de la FCEI, 2011. Pas de données pour le Québec et le Nunavut.

6.2 Temps

Les personnes interrogées ont mentionné plusieurs aspects temporels qui compliquent la planification de la relève. Pour réussir son plan de relève, il faut du temps pour le préparer et le mettre en œuvre. D'après les répondants, une transition d'entreprise prend généralement plus ou moins cinq ans, et les propriétaires de PME s'y prennent souvent à la dernière minute, ce qui peut limiter leurs options, les forcer à retarder leur

retraite ou nuire au processus. Nombreux sont les propriétaires qui sous-estiment grandement le temps qu'il leur faut pour transmettre leur entreprise ou pour trouver un repreneur qualifié.

Les personnes interrogées ont déploré le fait que les propriétaires de PME ne font pas les démarches de planification de la relève suffisamment tôt parce qu'ils estiment qu'ils ont le temps, qu'ils ne savent pas par où commencer ou que c'est un sujet sensible.

6.3 Méconnaissance du processus

D'après les personnes interrogées, tous groupes confondus, la méconnaissance du processus de planification de la relève est un obstacle non négligeable pour les propriétaires d'entreprises. Mais la disponibilité des renseignements sur le processus semble aussi en être un. Voici ce qui a été dit là-dessus :

- Les propriétaires de PME ne reçoivent pas assez de documents d'information sur la planification de la relève.
- Les documents disponibles n'abordent pas dans leur intégralité ni dans toute leur complexité les éléments qui peuvent entrer en jeu dans la planification de la relève des propriétaires de PME, quelles qu'elles soient.
- Les membres d'organismes de soutien aux entreprises n'ont pas assez accès aux renseignements sur les propriétaires d'entreprises de la région pour savoir quelles entreprises sont en vente.
- Les témoignages de transitions réussies ou ratées ne sont pas assez relayés, sans doute pour des questions de confidentialité. Or, il faudrait qu'ils le soient pour que les propriétaires d'entreprises puissent en tirer des leçons.

Il se peut que les propriétaires de PME et les gens en général ne connaissent pas bien les avantages qui vont de pair avec certaines formes d'entreprises ou de stratégies différentes, parmi lesquelles :

- les coopératives (organisations communautaires ou appartenant à un groupe ou à plusieurs employés);
- les entreprises sociales (entreprises à but lucratif et à vocation sociale);
- les sociétés de personnes morales;
- les organismes sans but lucratif.

6.4 Difficulté à trouver un repreneur

D'après les personnes interrogées, trouver un repreneur qualifié et motivé est une difficulté de taille pour les propriétaires de PME.

C'est particulièrement vrai dans les régions rurales, nordiques et éloignées, où les candidats potentiels se font plus rares à cause de l'exode rural des résidents, et surtout des jeunes. Les propriétaires de PME ont donc moins d'options qui s'offrent à eux quand il faut trouver un repreneur. Le secteur des métiers spécialisés et le secteur manufacturier ne sont pas épargnés, car ils sont de moins en moins populaires auprès des Ontariens. Par conséquent, même s'ils planifient leur relève, les propriétaires d'entreprises familiales ne trouvent pas d'acheteur dans leur famille ou leur milieu.

6.5 Problèmes législatifs et financiers à grande échelle

Les politiques et mandats gouvernementaux, notamment financiers et fiscaux, peuvent entraver le processus de planification de la relève de plusieurs façons. Ils constituent d'ailleurs un élément central du contexte à grande échelle des entreprises.

Problèmes financiers, législatifs et fiscaux (décelés dans plusieurs endroits)

- Difficulté pour les acheteurs de réunir les fonds nécessaires, par exemple en Nouvelle-Zélande (ANZ Bank, 2016).
- Coût des services professionnels et de planification de la relève pour les PME (British Columbia Chamber of Commerce, 2016).
- Crainte que les entreprises individuelles et les sociétés en nom collectif ne soient pas aussi bien traitées que les PME pour ce qui est de l'accès au soutien financier et fiscal et des conséquences fiscales liées à la transmission d'actifs considérables.
- Complexité et coût élevé de l'évaluation des entreprises et difficulté à obtenir des chiffres exacts, par exemple en Irlande et en Australie (Enterprise Ireland, 2016; Zuchetti, 2016).

Politique fiscale et gel successoral

Pour les personnes interrogées, la politique fiscale – entre autres la *Loi de l'impôt sur le revenu*, les gains en capital et le gel successoral – pose problème aux propriétaires qui souhaitent transmettre leur entreprise.

Le gel successoral peut être un bon outil de planification successorale s'il est utilisé comme il se doit². S'il n'est pas mis en œuvre sans une bonne planification et sans l'adhésion de toutes les parties concernées, il peut limiter considérablement les options.

Pour plusieurs experts en la matière, le gel successoral est un obstacle, car il privilégie le maintien de l'entreprise dans la famille plutôt que son succès. Souvent, la vente à un acheteur étranger n'est alors plus considérée comme une option valable.

Législation des entreprises coopératives

Les personnes interrogées ont aussi évoqué les obstacles législatifs qui empêchent les propriétaires et les acheteurs potentiels de créer une coopérative, une entreprise sociale ou un régime d'actionariat des salariés.

Elles ont constaté que les entreprises coopératives ne relevaient pas du même ministère que les autres types d'entreprises (traditionnelles et sans but lucratif). De plus, il faut plus de temps pour créer une coopérative et il y a moins d'information sur le sujet. C'est donc plus difficile, plus long et plus compliqué pour un propriétaire de se lancer là-dedans.

Pourtant, les entreprises coopératives et sociales constituent un moyen pour des employés et des groupes de personnes de devenir propriétaires d'une entreprise. Pour certains répondants, la création d'une coopérative, d'une entreprise sociale ou d'une société en nom collectif peut redonner vie à une entreprise et à une communauté. Il

² Le gel successoral désigne la transmission de la future plus-value d'une entreprise, des investissements ou d'autres actifs aux générations suivantes (les enfants), plus-value qui est donc retirée aux propriétaires actuels (les parents) (David Louis et coll., *Implementing Estate Freezes*, 2^e édition, CCH Canadienne Limitée, 2006).

faudrait aussi faciliter les régimes d'actionnariat des salariés pour élargir les options s'offrant aux repreneurs éventuels.

Situation financière des repreneurs

Les personnes interrogées ont mentionné la difficulté qu'ont les repreneurs potentiels, surtout les jeunes, à réunir les fonds nécessaires pour acheter une entreprise, et ce, même si l'entreprise en question est solide financièrement.

6.6 Évaluation

L'évaluation d'une entreprise peut être un processus complexe et coûteux, au bout duquel il est parfois difficile d'obtenir le bon chiffre. Il peut y avoir une grande différence entre la valeur estimée par le propriétaire et la valeur attribuée par les acheteurs potentiels ou, par exemple, les experts financiers. Quand une entreprise permet à son propriétaire de vivre comme il l'entend, il pense que sa vente lui permettra de financer sa retraite, alors qu'en fait, il se peut qu'elle ait une valeur marchande nettement moins élevée aux yeux d'un acheteur potentiel. Si le propriétaire évalue mal son entreprise, sa retraite peut donc en faire les frais, de même que les personnes concernées, sa famille et sa communauté.

La pression à la baisse exercée sur la valeur des entreprises, soit directement, par la concertation de tiers, ou indirectement, par l'immobilisme, pose aussi problème. Parmi les exemples cités par les répondants, mentionnons la pression des membres de la famille qui veulent conclure un accord, et celle des acheteurs ou des tiers comme les sociétés de financement par capitaux propres qui sont à la recherche du meilleur prix en cette période de vente effrénée.

Quand il est question d'évaluation, les propriétaires de PME peuvent se retrouver très désavantagés par rapport à ceux qui ont un intérêt direct pour la valeur de l'entreprise (acheteurs, comptables, avocats, banques, entreprises, courtiers immobiliers, etc.). Ils peuvent alors manquer de moyens pour gérer les variables qui influent sur la valeur légitime de leur entreprise, ce qui peut se répercuter sur eux-mêmes, leur famille, les acheteurs potentiels et la communauté tout entière (par exemple, l'entreprise n'a pas la valeur prévue ou ne peut pas être transmise ou vendue à un prix suffisamment élevé pour financer la retraite ou les autres objectifs du propriétaire).

6.7 Problèmes culturels

Il existe des problèmes culturels systémiques qui peuvent nuire à la planification de la relève : l'importance accordée aux jeunes entreprises, les préjugés associés aux entreprises qui ferment boutique et le manque de perfectionnement professionnel pour les employés des PME.

Importance accordée aux jeunes entreprises

La société accorde plus d'importance aux nouveaux joueurs qu'à la continuité et à la durabilité des entreprises, ce qui complique la planification de la relève, surtout quand il est question de trouver un repreneur. Les entrepreneurs ne se disent pas toujours qu'ils pourraient acheter une entreprise au lieu d'en créer une. Il y a d'ailleurs plus d'information et plus de soutien de la part du gouvernement pour la création que pour l'achat d'une entreprise.

Préjugés associés à la planification de la relève

Parmi les problèmes culturels systémiques cités par de nombreux répondants, mentionnons les préjugés associés à la planification de la relève et à la retraite du propriétaire. Pour certains propriétaires, quand on dit vouloir quitter ou vendre son entreprise, on admet un échec personnel. Les propriétaires d'entreprises familiales sont souvent persuadés que le simple fait de vendre leur entreprise à quelqu'un qui n'est pas de la famille est synonyme d'échec. Parfois, certains n'envisagent même pas cette option et reportent alors carrément la planification de la relève jusqu'à ce qu'il soit trop tard. Si un propriétaire décède sans plan de relève, ses enfants se retrouvent souvent aux commandes d'une entreprise sans les outils ni les connaissances pour le faire comme il faut. Et parfois, par-dessus le marché, ils doivent payer des impôts souvent très élevés sur les gains en capital. Tout cela peut leur faire perdre beaucoup d'argent en très peu de temps, et même provoquer la fermeture inutile d'une entreprise viable et rentable.

Perfectionnement des employés des PME

Autre problème systémique cité par plusieurs représentants d'organismes de soutien aux entreprises : la culture des petites et moyennes entreprises. Tandis que les grandes sociétés offrent des incitatifs et des programmes de perfectionnement professionnel à leurs employés, nombreuses sont les petites et moyennes entreprises qui ne le font pas. Par conséquent, les dirigeants ou repreneurs potentiels ne se démarquent pas et ne sont pas formés pour reprendre les rênes.

6.8 Charge émotionnelle

La charge émotionnelle a été particulièrement soulignée par les experts en la matière, qui estiment que malgré son importance, elle est souvent négligée voire balayée. Pour eux, il se peut que les propriétaires ne veuillent pas penser à la situation et que leur identité soit associée de près à leur entreprise. Ceci a également été évoqué par les propriétaires, qui ont parlé de leur difficulté à lâcher les rênes.

Nombreux sont les propriétaires qui ont passé une grande partie de leur vie à bâtir leur entreprise et qui y ont consacré temps, énergie et ressources personnelles. Il est donc très difficile pour eux d'imaginer quelqu'un d'autre à sa tête. Ce n'est pas non plus une mince affaire pour un propriétaire d'accepter les décisions du repreneur, surtout s'il n'est pas sur la même longueur d'onde que lui.

Les répondants qui s'y connaissent en transmission d'entreprises familiales ont indiqué que les aspects émotionnels liés à la planification de la relève pouvaient être particulièrement présents dans les entreprises familiales, surtout si la transition ne s'est pas bien déroulée ou s'il y a eu mésentente. Le transfert de propriété et de patrimoine est un sujet délicat, notamment si la démarche ou l'issue est jugée injuste par une ou plusieurs parties. Ces aspects peuvent nuire aux liens familiaux proches. Les répondants ont donné des exemples de familles qui se sont déchirées et d'entreprises qui ont coulé parce qu'aucun plan de relève n'avait été mis en place avant la mort prématurée du propriétaire. Certains propriétaires préfèrent même fermer boutique plutôt que de transmettre ou vendre leur entreprise à qui que ce soit, famille ou non.

Refus de lâcher les rênes

Pour plusieurs répondants, les propriétaires ne veulent pas ou ne peuvent pas lâcher les rênes et les confier à la génération suivante, même quand ils ont trouvé un

repreneur (qu'il soit de leur famille ou non). Non seulement cette attitude freine la planification de la relève, mais elle empêche aussi le repreneur de mettre en œuvre ses idées, de moderniser l'entreprise ou de prendre des risques.

Le report du départ à la retraite chez les propriétaires ne date pas d'hier, et il se peut qu'il ne s'arrête pas de sitôt.

6.9 Problèmes pour les organismes de soutien aux entreprises

Les membres d'organismes de soutien aux entreprises ont déploré les faibles moyens dont ils disposent pour aider les PME à planifier leur relève. Même s'ils sont conscients qu'ils doivent les aider, ils n'ont ni les connaissances, ni les ressources documentaires, ni la formation, ni le temps ou ni l'autorisation d'en haut pour le faire.

Pour la plupart d'entre eux, leur mandat actuel ne couvre pas explicitement la planification de la relève des PME, et les ressources documentaires sont difficiles à obtenir. Nombre d'entre eux ont indiqué que si leur mandat était modifié, ils pourraient mieux contribuer à la planification de la relève et avoir plus de ressources pour le faire (renseignements, outils et formation).

6.9.1 Collaboration public-privé pour la planification de la relève des PME

Pour les répondants, il semble que les personnes concernées par la planification de la relève des PME ne collaborent pas assez. Bien qu'il y ait une certaine collaboration, pour l'instant elle manque de structure et ne va pas dans l'intérêt des PME. Les personnes concernées pourraient se concerter davantage et s'échanger des renseignements, ressources et stratégies pour mieux aider les propriétaires d'entreprises à planifier leur relève.

7 Pistes d'amélioration

Cette section décrit ce que les personnes concernées (seules ou membres d'organisations) pourraient faire pour améliorer la planification de la relève des PME.

Les répondants ont mentionné plusieurs grands aspects à privilégier pour stimuler la planification de la relève et les transmissions de PME, surtout dans les milieux ruraux et le secteur agricole.

7.1 Sensibilisation et partage de l'information

Presque toutes les personnes interrogées, tous groupes confondus, ont proposé d'améliorer les stratégies de sensibilisation et l'accès à l'information sur la planification de la relève et la transmission des entreprises, afin de mieux informer les propriétaires de PME, les personnes concernées et la population à cet égard.

Sensibilisation

Il faudrait sensibiliser les propriétaires d'entreprise à l'importance de la planification de la relève, et qu'ils sachent en quoi consiste le processus, quels sont les problèmes connexes, combien de temps il leur faudra pour bien préparer leur plan et comment résoudre les problèmes.

Communication adaptée au contexte géographique

Dans la province, les PME des régions du Nord et rurales et celles des zones urbaines n'évoluent pas dans le même univers. Il faut donc adapter les stratégies de communication sur la planification de la relève en fonction de leur contexte géographique et communautaire.

7.2 Renforcement des connaissances

Il faudrait offrir une formation abordable et accessible sur la planification de la relève aux propriétaires de PME, aux groupes de soutien aux entreprises, aux conseillers financiers et aux autres conseillers professionnels (formation des formateurs).

7.3 Solutions concrètes

Les personnes interrogées ont aussi proposé des solutions plus concrètes en matière de planification de la relève.

Incitatifs financiers

Pour les répondants, il faudrait offrir des incitatifs financiers aux entreprises pour favoriser la planification de la relève et faciliter les transmissions. On pourrait par exemple créer des programmes pour aider les employés qui veulent racheter une entreprise (régimes d'actionnariat des salariés, coopératives), mettre en place des incitatifs fiscaux et revoir la législation encadrant les coopératives.

Mécanismes de jumelage

On pourrait, avec un outil ou une base de données en ligne, mettre en contact les acheteurs et les vendeurs pour faciliter les transmissions d'entreprises, tout en supprimant plusieurs obstacles entravant la planification de la relève des deux côtés.

Formation et mentorat en entreprise

Les personnes interrogées ont souligné l'insuffisance des programmes de formation sur le leadership dans les entreprises, surtout dans les PME. Selon elles, les entreprises devraient prendre davantage les devants en offrant à leurs employés des occasions d'apprentissage, structurées ou non, notamment du mentorat : si les jeunes pouvaient acquérir de l'expérience dans l'entreprise, tout le monde en sortirait gagnant.

Formation dans les établissements d'enseignement

Dans la plupart des programmes universitaires et collégiaux du domaine des affaires, y compris les maîtrises en administration des affaires, les étudiants n'apprennent rien sur la planification de la relève, malgré son importance dans la vie d'une entreprise. Les répondants ont proposé d'ajouter à ces programmes des cours ou des chapitres sur le sujet pour le faire connaître et mieux préparer les dirigeants de demain à participer un jour au processus (en tant que repreneur ou que propriétaire).

Agrément des conseillers professionnels

Les personnes interrogées ont aussi proposé de créer un agrément professionnel ou un programme de formation officiel pour les professionnels de la planification de la relève, afin de garantir la qualité des conseils en la matière donnés aux PME. Il y a d'ailleurs un programme de ce type en cours d'élaboration à l'Université Ryerson.

7.4 Exploitation des structures de soutien aux entreprises

Les répondants ont beaucoup insisté sur le fait qu'il fallait tirer le meilleur parti des capacités, des ressources et des infrastructures des personnes concernées en les axant davantage sur la planification de la relève des PME. Pour ce faire, il faut utiliser les nombreux organismes publics et privés de soutien aux entreprises et intervenants professionnels et communautaires qui apportent une aide inestimable aux entreprises, aux propriétaires, aux familles et aux acheteurs pour répondre à leurs besoins. On pourrait par exemple étoffer les renseignements, ressources et incitatifs destinés aux PME et à leurs partenaires en y ajoutant la planification de la relève.

L'expérience, les connaissances et l'expertise concrètes considérables des personnes gravitant autour des PME en Ontario pourraient être enrichies de l'examen de la planification de la relève et des transmissions d'entreprises.

7.5 Collaboration et concertation

Pour améliorer la planification de la relève, les personnes concernées doivent travailler main dans la main.

Collaboration entre conseillers professionnels

- D'après les experts en la matière, il faut que les conseillers professionnels (comptables, juristes et professionnels de la planification de la relève) collaborent. Et les conseillers en planification de la relève devraient faciliter le processus et coordonner le tout entre l'ensemble des conseillers et le propriétaire.
- Les organismes de soutien aux entreprises pourraient se concerter davantage sur la planification de la relève. Leurs représentants ont dit qu'ils voulaient anticiper les problèmes et travailler plus en amont avec les propriétaires d'entreprises à cet égard.

Collaboration entre propriétaires d'entreprises

Les propriétaires d'entreprises pourraient apprendre des autres propriétaires qui sont passés par le processus de planification de la relève. D'après les représentants d'organismes de soutien aux entreprises, certains propriétaires de PME sont plus réceptifs quand c'est quelqu'un de leur milieu qui parle. L'exemple donné concernait le secteur manufacturier, mais c'est sans doute aussi le cas dans les autres secteurs.

7.6 Mobilisation des femmes, des jeunes et des immigrants qui sont entrepreneurs

On a recensé plusieurs groupes d'acheteurs potentiels prometteurs qui, avec un peu de travail, pourraient être plus enclins à acheter des entreprises : les jeunes, les femmes, les retraités, les Autochtones et les néo-Canadiens.

7.6.1 Femmes

La société et le gouvernement s'efforcent de plus en plus de réduire la disparité salariale entre les sexes et de permettre à plus de femmes d'accéder aux plus hauts échelons des entreprises, où elles sont largement sous-représentées. Elles font de bonnes propriétaires de PME, et il faut par conséquent les mobiliser davantage.

7.6.2 Jeunes

À l'heure actuelle, les jeunes de la génération Y (ceux qui sont nés grosso modo entre 1982 et 1997) sont sous-employés. Ils ont beaucoup de mal à trouver du travail et à gravir les échelons. Et ils pourraient bien changer la donne en devenant propriétaires d'entreprises. Certains d'entre eux ont peut-être déjà l'expérience et les compétences requises pour le faire, mais d'autres n'en ont encore que le potentiel. Les programmes de formation et de mentorat pourraient alors les préparer à leur futur rôle, notamment ceux qui sont offerts en entreprise.

7.6.3 Immigrants

D'après certains répondants, il y a de plus en plus d'immigrants qui arrivent ici avec un penchant pour le monde des affaires et des ressources dans leurs bagages, et qui feraient donc de bons candidats pour devenir propriétaires de PME. Parmi les bienfaits qui pourraient se faire sentir, mentionnons la continuité voire le développement des entreprises, ainsi que les retombées positives indirectes sur l'économie locale.

7.6.4 Autochtones

Certaines personnes interrogées ont indiqué que les Autochtones pourraient aussi devenir propriétaires d'entreprises, en particulier dans les milieux ruraux et le Nord de l'Ontario.

7.7 Soutien de la planification de la relève des PME

Même si tous les territoires sondés appuient la planification de la relève, entre autres mesures de soutien apportées aux PME, la nature et le degré de cet appui ne sont pas du tout les mêmes partout. En tout cas, aucun territoire ne dispose d'initiatives, de programmes ou de services qui portent exclusivement sur la planification de la relève : ils s'inscrivent généralement dans des services plus larges d'information ou de développement des entreprises.

Durant l'examen global, nous avons relevé plusieurs méthodes utilisées pour aborder la planification de la relève et la transmission des entreprises, méthodes que l'on peut répartir dans six catégories : points d'accès uniques à l'information, sensibilisation, soutien financier, liens, collaboration et recherche. Le tableau suivant montre quels territoires emploient quelles méthodes, que ce soit par des politiques, par des programmes gouvernementaux ou par le travail des entités concernées, comme les associations professionnelles.

Tableau 9 : Soutien de la planification de la relève des PME selon le territoire

Lieu	Points d'accès uniques à l'information	Sensibilisation et soutien	Soutien financier	Liens	Collaboration	Recherche
Canada		X	X	X	X	
Colombie-Britannique		X	X	X	X	X
Alberta	X	X		X	X	
Québec				X		X
Ontario		X		X		X
Australie	X	X	X	X		
Nouvelle-Zélande		X	X		X	X
Communauté européenne		X	X		X	X
Royaume-Uni	X		X	X		
Irlande	X				X	
États-Unis		X		X		

Nota : Le signe « x » signifie que la mesure est recommandée et prévue.

7.7.1 Points d'accès uniques à l'information

Plusieurs territoires (Irlande, Australie, Alberta) ont amorcé la centralisation des points d'accès à l'information sur les PME, et donc, par extension, sur la planification de la relève.

Le Réseau Entreprises Canada du gouvernement du Canada (2016) est un exemple de système en ligne destiné aux PME. Il contient des renseignements, des guides et des services qui répondent à tous les besoins d'une entreprise : création, exploitation, gestion, évaluation, développement, planification de la relève, vente et achat.

Autre exemple : le site Web du gouvernement de l'Australie, « Business Government Australia », également désigné par son adresse : business.gov.au. C'est un système pangouvernemental qui donne accès à des renseignements en ligne sur la création, l'exploitation, la gestion, l'évaluation et la sortie d'une entreprise. On y trouve des liens vers des outils commerciaux, des listes de contrôle pour chaque étape d'une entreprise, des services de consultation et de l'information sur les subventions et l'aide financière.

Le gouvernement de l'Alberta a aussi amélioré son site de soutien aux petites entreprises, « Small Business Alberta », pour le rendre plus convivial. Dans l'optique d'améliorer l'accès à l'information pour les PME, le gouvernement a aussi contribué à la refonte du site sans but lucratif « Business Link » pour aider les gens à créer leur entreprise, à la développer et à planifier leur relève. Cofinancé par le gouvernement de

l'Alberta et le gouvernement fédéral, ce site est le fruit d'un partenariat entre Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, les associations professionnelles provinciales et le secteur privé.

7.7.2 Sensibilisation et soutien

Canada : Le Réseau de développement des collectivités du Canada gère 263 bureaux sans but lucratif qui offrent des services aux petites entreprises des milieux ruraux. Chaque bureau donne accès à des prêts, à des outils, à de la formation et à de l'aide technique aux personnes qui souhaitent créer, agrandir ou vendre une entreprise, ou acheter une franchise (et donc planifier leur relève). Le Réseau collabore avec les gouvernements provinciaux pour mettre en place et financer des initiatives (il a notamment créé une vidéo sur la planification de la relève avec le gouvernement de Colombie-Britannique).

Québec : Au Québec, le Centre de transfert d'entreprise du Québec et ses bureaux régionaux soutiennent la relève de la direction, la mise en place et la transition d'entreprises grâce à leur système de jumelage normalisé appelé INDEX, qui s'adresse aux propriétaires, aux acheteurs et aux conseillers et experts locaux (ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, 2016).

Commission européenne : La Commission européenne a entrepris une stratégie multinationale pour attirer l'attention sur la transmission des entreprises et recueillir des renseignements. Elle a ainsi abouti à plusieurs documents où, entre autres, elle recense les obstacles rencontrés lors des transmissions et elle fait des recommandations aux États membres (*Communication de la Commission au Conseil*, Commission européenne, 2006; *Business Dynamics*, Commission européenne, 2011).

États-Unis : Aux États-Unis, les activités liées aux PME relèvent de la Small Business Administration (2016), qui possède des bureaux dans tous les États. Son site Web contient de l'information sur la planification de la relève, entre autres sujets pertinents pour les entreprises.

Programmes d'agrément des professionnels et des consultants : La mise en place de qualifications fiables (agrément) pour les conseillers qui travaillent auprès des organisations de PME à la planification de la relève et à la transmission des entreprises est actuellement à l'étude en Europe et au Québec.

7.7.3 Soutien financier

Le programme de régime d'actionnariat des salariés (Employee Share Ownership Program) du gouvernement de Colombie-Britannique offre des incitatifs fiscaux aux employés propriétaires. Ceux-ci reçoivent un crédit de 20 % s'ils investissent dans l'entreprise qui les emploie. Les résidents de la province peuvent ainsi obtenir 2 000 \$ en crédits d'impôt (non remboursables) chaque année. Le programme encourage le recours au régime d'actionnariat des salariés pour la retraite, la planification de la relève, le recrutement et le maintien en poste des employés, la participation des employés et le financement du développement de l'entreprise. Ce programme ne s'applique qu'aux PME (Eligible Business Corporation Program, 2016).

L'Australian Taxation Office (gouvernement de l'Australie, 2016) décrit la transmission d'une entreprise au sein d'une même famille, entre autres le départ, la fermeture et la

cession (totale ou partielle). Il donne aussi des précisions sur l'allègement fiscal des petites entreprises.

La Commission européenne a formulé plusieurs recommandations sur les transmissions d'entreprises à ses États membres, entre autres sur le soutien financier :

- Créer un environnement financier propice à la transmission;
- Adopter des politiques pour que les impôts sur la succession et les dons ne compromettent pas la transmission familiale d'une entreprise;
- Prendre des mesures d'imposition qui aident le propriétaire à vendre ou transmettre son entreprise à ses employés;
- Encourager le maintien des sociétés en nom collectif et des entreprises individuelles au décès d'un des associés ou propriétaires;
- Faire en sorte que les impôts sur la succession et les dons favorisent la survie de l'entreprise;
- Ajuster les impôts et autres politiques et règlements pour favoriser la transmission de l'entreprise;
- Encourager la vente de l'entreprise aux employés, en réduisant l'impôt sur les gains en capital réalisés lors du transfert des parts aux employés (*Transfer of Businesses*, Commission européenne, 2016).

7.7.4 Liens

Au Canada, à l'échelle fédérale, le Réseau Entreprises Canada (2016) fournit des liens et des renseignements sur la planification de la relève sur son site Web. Il y présente notamment :

- Des précisions sur l'importance du plan de relève;
- Des précisions sur le moment où il faut commencer sa planification;
- Des précisions sur les décisions en matière de propriété, de maximisation de la valeur d'une entreprise, de stratégies fiscales et d'options de transition;
- Des liens vers divers sites bancaires expliquant comment planifier sa relève;
- Des conseils sur les services professionnels (comptable, avocat, courtier d'assurance);
- Des conseils pour déterminer la valeur d'une entreprise, et des liens vers des guides, des banques et des comptables agréés;
- Des conseils et des liens sur les conséquences financières, juridiques et fiscales de la relève d'entreprise;
- Des conseils sur la préparation de la transition ou la vente d'une entreprise.

Small Business BC offre des renseignements précis sur la planification de la relève et la transmission des entreprises, entre autres dans les ressources suivantes :

- *How we help* (2016);
- *Why Succession Planning is Your Key to Long-Term Success* (2015);
- *How to Plan Your Exit* (2010, mise à jour en 2015);
- *The 9 Key Players of Succession Planning* (2015),
- *How to Exit Your Business - Your Legal Requirements* (2010, mise à jour en 2015);
- *How to Strategically Plan Your Exit* (2015);
- *Succession Planning: Drafting Your Regulatory Roadmap* (2010);
- *How to Exit Your Business: The Financial Implications* (2015);

- *Engage Millennials in Your Workplace with Succession Planning* (K. Avison, 2016).

En Alberta, le site Business Link offre de l'aide sur la planification de la relève, la vente ou la fermeture d'une entreprise :

- Planification de la relève : liens vers la Banque de développement du Canada, le Réseau Entreprises Canada et le site de l'ALIS (Alberta Learning Information Services);
- Vente d'entreprise : liens sur la planification de la relève, la vente d'entreprise et l'importance de maximiser le prix de vente en augmentant la valeur de l'entreprise et en maîtrisant les conséquences financières et fiscales;
- Fermeture d'entreprise : liens vers des renseignements sur les conséquences juridiques et financières, la fermeture des comptes, la dissolution d'une personne juridique, etc. (Business Link, 2016).

La question des **programmes de jumelage** est à l'étude dans plusieurs territoires : le Québec a mis sur pied un centre d'orientation informatisé confidentiel qui met en contact vendeurs et acheteurs (Centre de transfert d'entreprise du Québec, 2017), et la Commission européenne présente dans un rapport (2016) les recommandations d'un comité d'experts sur les « conditions souhaitables » du marché des transmissions d'entreprises et des systèmes de jumelage, recommandations qui pourraient s'avérer très pertinentes et très utiles.

7.7.5 Collaboration

Dans plusieurs territoires, on peut constater les bienfaits de la collaboration entre différents ordres de gouvernement et ministères :

- La Colombie-Britannique a produit et cofinancé une vidéo sur la planification de la relève avec le Réseau de développement des collectivités du Canada, organisation financée par le gouvernement fédéral (*Business Succession*, gouvernement de Colombie-Britannique, 2016).
- Le Réseau Entreprises Canada est le fruit d'une collaboration entre les ministères et organismes fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux et les entités sans but lucratif.
- L'Union européenne soutient directement les entreprises de plusieurs manières, mais elle collabore aussi avec les États membres, par exemple l'Irlande, où elle cofinance le Local Enterprise Office, qui aide les entreprises à planifier leur relève (*About Us*, Local Enterprise Office, 2017).

7.7.6 Recherche

Au Canada ont été menées plusieurs études visant à obtenir des données et à présenter des recommandations sur les transmissions et la planification de la relève des PME.

Par exemple :

En Colombie-Britannique, trois chambres de commerce (une provinciale et deux régionales) ont réalisé des études sur la planification de la relève, où elles ont formulé, à l'intention des gouvernements provincial et fédéral, des recommandations pour améliorer le soutien en matière de planification de la relève.

Au Québec, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain a mené une étude approfondie sur la planification de la relève, intitulée *Le transfert des entreprises à la relève* (2014).

En Nouvelle-Zélande, le gouvernement entreprendra une étude sur la planification de la relève « pour déterminer si l'absence de planification de la relève aura un effet sur l'économie de Nouvelle-Zélande compte tenu du vieillissement de la population » (ministère des affaires, de l'innovation et de l'emploi, 2016).

7.8 Résumé

À l'issue de l'examen global et des entrevues auprès des personnes concernées, nous avons relevé plusieurs thèmes récurrents sur la planification de la relève qui sont dignes d'intérêt pour l'Ontario.

Premièrement, il est évident que le vieillissement des propriétaires de PME touche tous les territoires sondés.

Deuxièmement, les autorités et les personnes concernées sont de plus en plus conscientes que pour assurer la survie des entreprises et de l'économie locale, il faut maîtriser les processus de planification de la relève et de transmission des entreprises.

Troisièmement, même s'il y a des éléments qui reviennent dans tous les territoires, comme quoi il faut obtenir des données plus précises pour améliorer les processus de planification de la relève et de transmission des entreprises, il n'y a eu aucune étude sur les *répercussions véritables* de l'absence ou de l'insuffisance des processus en question, ni sur les effets de la fermeture de PME résultant d'un départ à la retraite.

Quatrièmement, en attendant, il appartient au gouvernement de chaque territoire de créer un environnement économique favorable aux entreprises et donc, à leurs propriétaires. Dans un monde idéal, les politiques, stratégies, programmes et services seraient intégrés dans l'optique de maximiser les effets positifs de la planification de la relève et des transmissions d'entreprises pour les propriétaires, les repreneurs, les employés et l'économie locale.

Cinquièmement, plusieurs organisations ont fait des recommandations directes à cet égard aux gouvernements (les chambres de commerce de Colombie-Britannique et du Québec, le Small Business Development Group de Nouvelle-Zélande et la Commission européenne aux États membres). Voici en quoi elles consistent principalement :

- Faire connaître les processus de planification de la relève et de transition aux propriétaires de petites et de moyennes entreprises;
- Contribuer financièrement à la planification de la relève des nouveaux acheteurs;
- Mettre en place des crédits d'impôt ou des incitatifs liés à la planification de la relève et les élargir aux PME sans personnalité morale;
- Encourager les autres options de transition, comme les régimes d'actionariat des salariés, entreprises sociales ou les coopératives;
- Favoriser la transparence du marché des transmissions d'entreprises et la mise en place de systèmes de jumelage;

- Permettre aux organismes de soutien aux entreprises d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour aider les PME en matière de planification de la relève et de transmission;
- Favoriser la recherche sur la planification de la relève et la transmission des entreprises.

L'examen global et les entrevues auprès des personnes concernées nous ont aussi permis d'obtenir une multitude d'éléments intéressants sur la planification de la relève et la transmission des PME en Ontario. Les affirmations importantes que nous avons entendues sur les obstacles rencontrés laissent entrevoir des problèmes et des perspectives légitimes qu'il va falloir creuser. D'après nos constatations, les gens sont plus ou moins prêts à affronter ces problèmes et à explorer ces perspectives pour mieux planifier la relève et aboutir à de meilleurs résultats.

Les répondants ont mentionné de nombreux obstacles qui interfèrent avec les décisions des personnes concernées, et ce, à différents niveaux. Tout d'abord, le facteur central de l'urgence soudaine de la planification de la relève, c'est le départ à la retraite imminent des propriétaires d'entreprises de la génération du baby-boom.

Malheureusement, il y a trop de propriétaires de PME qui s'y prennent à la dernière minute pour planifier leur relève, ce qui peut limiter leurs options, les forcer à retarder leur relève ou nuire à la transmission de leur entreprise. Cette négligence témoigne notamment de leur méconnaissance du processus et de ses avantages. Et parallèlement, les problèmes réglementaires et financiers (à grande échelle) entravent aussi le processus.

Ensuite, il existe des problèmes culturels systémiques qui peuvent nuire à la planification de la relève : l'importance accordée aux jeunes entreprises, les préjugés associés aux entreprises qui ferment boutique et le manque de perfectionnement professionnel pour les employés des PME. Une mauvaise planification ou transmission peut faire vivre de l'anxiété et des difficultés financières au propriétaire, l'empêcher de prendre sa retraite et mettre à mal ses relations familiales.

Les personnes interrogées ont constaté que les organismes de soutien aux entreprises n'avaient pas les outils, les compétences ou les ressources nécessaires pour bien aider les PME à réussir leur transition. Et ce qui n'arrange rien, c'est que la collaboration semble faire défaut à cet égard, et nombreux sont les propriétaires de PME qui se retrouvent donc livrés à eux-mêmes à l'aube de la retraite.

Enfin, il y a d'autres aspects qui entrent en ligne de compte. Par exemple, les gens semblent partir du principe qu'un plan de relève bien pensé et bien déployé aura des retombées positives sur l'économie locale et le milieu, mais pour cela, il faut d'abord que l'entreprise en question soit viable et solide financièrement. Dans certains cas, elle est tout simplement prête à fermer à cause du climat économique. Le plan de relève idéal dépend alors du point de vue, puisque le meilleur choix pour le propriétaire serait peut-être de fermer l'entreprise plus tôt que prévu pour limiter les pertes financières, même si ses employés perdraient leur emploi prématurément. On constate encore une fois que la planification de la relève est interdépendante et multidimensionnelle, et que son issue ne fait pas forcément l'unanimité chez toutes les parties.

Ce que nous avons entendu durant les entrevues cadre avec les données de l'examen global. Ensemble, ces deux catégories de données ont beaucoup contribué à la

rédaction de cette étude, et si on s'y fie, il est temps que le gouvernement prête davantage attention à la planification de la relève des PME.

8 Conclusion

Cette étude permet de mieux comprendre la nature et l'ampleur des problèmes entourant la planification de la relève et la transmission des entreprises. L'examen global montre clairement que partout se vivent les mêmes bouleversements démographiques et les mêmes difficultés que l'Ontario, et qu'il y a des mesures en place pour créer des environnements plus propices à la planification de la relève et à la transmission.

Quant aux entrevues réalisées auprès des personnes concernées, elles corroborent concrètement et à l'échelle de l'Ontario ce qui est ressorti de l'examen global : en ce qui concerne la planification de la relève des PME, il y a plusieurs problèmes à régler à différents niveaux. Il faut informer les propriétaires d'entreprises des risques en cas d'absence de plan de relève. Il faut aussi créer des milieux favorables à la planification de la relève, où les personnes concernées peuvent avoir facilement accès aux outils, aux ressources et aux conseils nécessaires. Il semble que les lieux les plus à risque de souffrir du manque de planification de la relève sont les petites localités et les régions rurales et nordiques dont l'économie manque de diversité et dépend essentiellement d'une poignée d'entreprises.

Même si des éléments communs ressortent de l'examen global et des entrevues effectuées auprès des personnes concernées, comme quoi il faut améliorer les processus de planification de la relève et de transmission d'entreprise, et même s'il arrive que des entreprises ferment à cause du départ à la retraite du propriétaire, ce qui entraîne des pertes d'emplois et des répercussions sur l'économie locale et provinciale, il n'y a eu pour l'instant aucune analyse empirique sur les *répercussions véritables* du manque de planification de la relève. Il est grand temps d'en mener, mais pour cela, il faudra du temps et des ressources.

D'ici là, en tout cas, il est aussi grand temps de créer un milieu plus favorable aux propriétaires qui partent à la retraite afin de maximiser les retombées positives de la planification de la relève et de la transmission de leur entreprise. Comme le montre l'étude, une bonne planification et une bonne transmission peuvent assurer la prospérité du propriétaire qui s'en va, de celui qui arrive, et de l'économie locale et du milieu.