



# La relève : la clé de la réussite

## La relève des PME et la prospérité économique du Canada

Doug Bruce, directeur de la recherche  
Derek Picard, chercheur associé

Juin 2005

### Résumé

Au cours des dernières années, les politiques gouvernementales ont surtout mis l'accent sur deux programmes clés : les soins de santé et la croissance économique. Une des principales causes de ces préoccupations est le vieillissement de la population canadienne qui crée une pénurie de main-d'œuvre compétente et exerce une pression considérable sur les institutions qui fournissent les services sociaux essentiels comme les soins de santé. Beaucoup ont parlé du vieillissement de notre population ainsi que de son incidence sur les politiques publiques. Un aspect essentiel a cependant été négligé, celui de l'effet de ce vieillissement sur le secteur des petites et moyennes entreprises (PME).

En général, seulement un tiers (35 pour cent) des propriétaires de PME planifient leur relève (Figure A). Cependant, ceux-ci le font le plus souvent de façon informelle, sans plan écrit, et sans le communiquer au successeur prévu. Contrairement à ce qu'ils préconisent pour beaucoup d'exercices de planification faits par les petites entreprises, les experts insistent sur la nécessité d'établir un acte formel dans le cas des plans de relève. Fait alarmant, 41 pour cent des propriétaires de PME indiquent qu'ils ont l'intention de se retirer de leur entreprise d'ici cinq ans (Figure B).

Pour mieux comprendre la question de la relève des PME, la FCEI a mené un sondage formel auprès des propriétaires d'entreprise. Ce sondage est unique à plusieurs égards : il porte à la fois sur les entreprises familiales et non familiales, il couvre la majorité des secteurs d'activité, et il intègre le point de vue de ceux et celles qui ont récemment acquis leur entreprise à la suite d'un transfert.

Figure A :

### Existence d'un plan de relève (% des répondants)

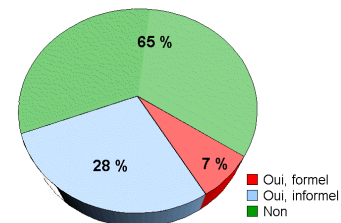
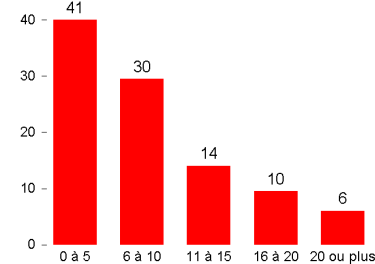


Figure B :

### Dans combien d'années les propriétaires de PME prévoient-ils se retirer de leur entreprise ? (% des réponses, années)



### Points saillants

- Seulement un tiers des entreprises ont un plan de relève – la majorité de ces plans sont informels.
- 41 pour cent des propriétaires de PME veulent se retirer de leur entreprise d'ici cinq ans.
- Les PME qui ont un plan de relève n'ont pas adéquatement tenu compte des aspects « non techniques » et prévoient peu de temps pour la formation de leur successeur.
- Les successeurs récents citent d'importants avantages à la préparation d'un plan de relève par le propriétaire précédent.
- Les patrons de PME indiquent que la planification de la relève apporte des avantages importants – bien avant le transfert.

## Table des matières :

Résumé	1
Introduction	2
Relève et risques économiques	2
Planification de la relève	5
Obstacles à la planification de la relève	10
La relève — Les leçons apprises	12
Conclusions et recommandations	14

## I INTRODUCTION

Au cours des dernières années, les politiques gouvernementales canadiennes ont surtout mis l'accent sur deux programmes clés : les soins de santé et la croissance économique. Une des principales causes de ces préoccupations est le vieillissement de la population du pays qui crée une pénurie de main-d'œuvre compétente dans tous les secteurs d'activité et exerce une pression considérable sur les institutions qui fournissent les services sociaux essentiels comme les soins de santé. Beaucoup ont parlé du vieillissement de la population ainsi que de son incidence sur les politiques publiques et économiques. Un aspect essentiel a cependant été négligé, celui de l'effet de ce vieillissement sur le secteur des petites et moyennes entreprises (PME).

Le secteur canadien des PME est la force motrice de la croissance économique, de l'innovation et de l'emploi — et représente la vaste majorité des entreprises canadiennes. Selon Statistique Canada, 75 pour cent de toutes les entreprises, à titre d'exemple, emploient moins de cinq personnes et 95 pour cent en emploient moins de 50. Les grandes entreprises, c'est-à-dire celles qui ont plus de 500 employés, représentent moins de 0,5 pour cent de toutes les entreprises au Canada. De plus, les travailleurs indépendants représentent 2,35 millions d'entreprises dans tout le pays<sup>1</sup>. Les PME emploient aussi la majorité des travailleurs canadiens — près de 60 pour cent. En outre, les PME sont les principaux moteurs de la création d'emplois et de la croissance économique, créant 70 pour cent de tous les nouveaux emplois<sup>2</sup> et représentant environ 43 pour cent de la production canadienne<sup>3</sup>.

Selon certaines estimations, 80 pour cent de toutes les entreprises sont des entreprises familiales ou sont exploitées par une famille<sup>4</sup>. Selon la FCEI, 62 pour cent des propriétaires de PME emploient au moins un membre de la famille immédiate ou élargie. Les entreprises familiales ont un dynamisme supplémentaire qui ajoute un avantage concurrentiel considérable à l'économie. Elles se distinguent par le rôle plus important qu'elles jouent dans leur collectivité, par l'importance accrue qu'elles accordent à la fidélisation de la clientèle, et par une culture de valeurs communes<sup>5</sup>. Un secteur entrepreneurial vieillissant présente donc un risque important pour la prospérité économique et sociale du pays. À ce titre, le transfert des PME d'un entrepreneur à un autre et les outils nécessaires pour faciliter cette transition devraient être au premier plan de nos politiques économiques et sociales. L'instrument le plus important pour réduire ce risque est le plan de relève.

Pour évaluer les risques et les occasions pour l'économie canadienne, la FCEI a effectué un sondage exhaustif sur la relève des PME. Ce sondage a été mené auprès de 4 311 membres de la FCEI entre le 1<sup>er</sup> et le 26 mai 2004. La marge d'erreur est de  $\pm 1,5$  point de pourcentage, 19 fois sur 20. Le sondage portait sur plusieurs questions clés, notamment : dans combien d'années les propriétaires prévoient-ils se retirer de leur entreprise ? Comment se préparent-ils à le faire, le cas échéant ? Et quels obstacles rencontrent-ils dans la mise en œuvre de leur plan de relève ? Pour obtenir un autre point de vue — unique à la FCEI —, nous avons aussi posé des questions aux propriétaires qui ont récemment fait l'acquisition d'une entreprise par le biais d'un transfert.

## II RELÈVE ET RISQUES ÉCONOMIQUES

Pour évaluer les occasions et les risques inhérents au transfert d'une entreprise, il faut examiner la façon dont les entrepreneurs en font l'acquisition. Selon le sondage, juste un peu plus de la moitié de toutes les PME (53 pour cent) appartiennent encore à leur fondateur ou sont

<sup>1</sup> Source : Statistique Canada, Variations de l'emploi (2002)

<sup>2</sup> Source : Statistique Canada, Variations de l'emploi (2002)

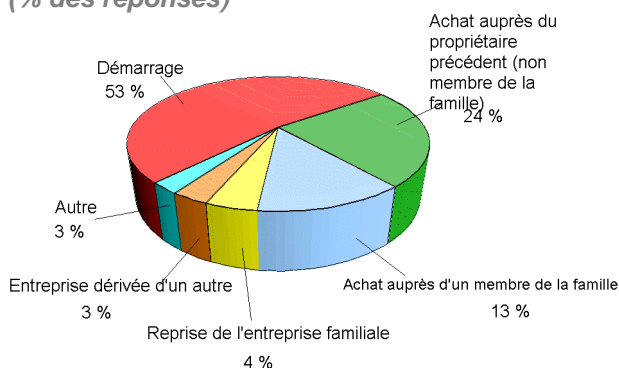
<sup>3</sup> Estimation d'Industrie Canada d'après les données sur les comptes nationaux de Statistique Canada.

<sup>4</sup> J. Barnett, « Transition Planning : An Advisor's Approach to Planning for the Business Owner » CCH Toronto, 2000.

<sup>5</sup> Montgomery et Sinclair, « All in the Family, » *Business and Economic Review*, Vol. 46, no. 2 (Jan./Mar. 2000), pp. 3-7

exploitées par lui (Figure 1). Ces propriétaires sont traditionnellement considérés comme les moteurs de la croissance de l'économie, car ils créent des emplois, augmentent la production et apportent de nouveaux produits et services sur le marché. Près du quart (24 pour cent) des propriétaires ont acheté leur entreprise à un autre entrepreneur avec qui ils n'ont aucun lien de parenté. Seulement 17 pour cent des propriétaires actuels ont acquis leur entreprise de membres de leur famille — 13 pour cent l'ont achetée directement de la famille et 4 pour cent l'ont acquise par un transfert, par exemple un héritage.

**Figure 1 :**  
**Comment les propriétaires ont-ils fait l'acquisition de leur entreprise ?**  
(% des réponses)



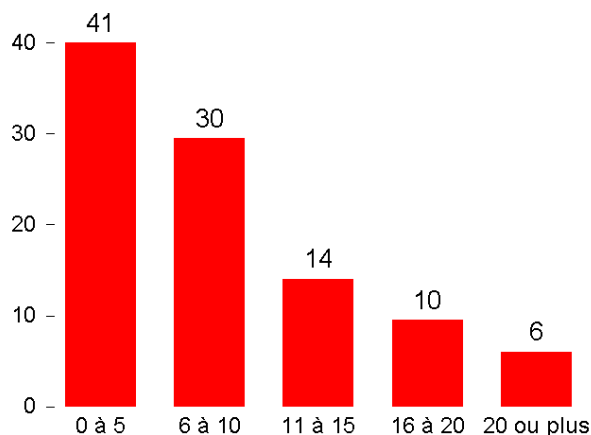
### **HORIZON TEMPOREL DE RETRAIT D'UNE ENTREPRISE**

La majorité des propriétaires (71 pour cent) prévoient se retirer de leur entreprise ou en transférer le contrôle au cours des dix prochaines années (Figure 2). Ces résultats complètent ceux d'une étude réalisée par Deloitte & Touche en 1999 selon laquelle 56 pour cent des propriétaires d'entreprise prévoyaient se retirer de leur entreprise au cours des dix prochaines années<sup>6</sup>. Cinq ans plus tard, les résultats de la FCEI montrent clairement que les problèmes liés au vieillissement des propriétaires d'entreprise ne se sont pas dissipés. En fait, ils justifient qu'on se préoccupe davantage de cette question puisque 41 pour cent des propriétaires de PME interrogés comptent se retirer d'ici cinq ans.

<sup>6</sup> « Are Canadian Family Businesses an Endangered Species? », Deloitte & Touche Centre for Tax Education and Research, Université de Waterloo, 1999.

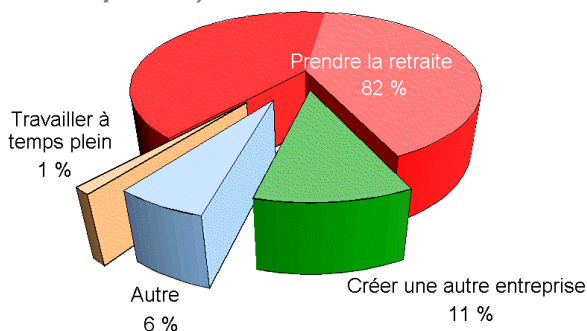
Les propriétaires de petite entreprise de la Colombie-Britannique sont plus susceptibles de se retirer d'ici cinq ans (50 pour cent) ; ils sont suivis de près par ceux de la Saskatchewan et de l'Alberta (47 pour cent dans chaque cas). On trouve aussi dans cette catégorie les propriétaires d'entreprise des domaines du tourisme et des services personnels et autres (48 pour cent), ainsi que ceux du secteur primaire (46 pour cent). Par contre, les propriétaires d'entreprise au Québec sont moins susceptibles de vouloir prendre leur retraite d'ici cinq ans (31 pour cent), tout comme les entrepreneurs dans le secteur de l'agriculture (34 pour cent) et dans ceux de l'éducation, des services sociaux et de la santé (36 pour cent).

**Figure 2 :**  
**Dans combien d'années les propriétaires de PME prévoient-ils se retirer de leur entreprise ?**  
(% des réponses, années)



La retraite est la principale raison pour laquelle les propriétaires d'entreprise prévoient quitter leur entreprise, comme l'indiquent 82 pour cent des répondants (Figure 3). Fait intéressant cependant : 11 pour cent des répondants ont indiqué qu'ils prévoyaient lancer une nouvelle entreprise. Ce phénomène est particulièrement important car il représente le « roulement » naturel des entreprises par lequel les ressources commerciales sont réutilisées à des fins plus productives. Dans la plupart des cas, les propriétaires de petite entreprise n'envisagent pas le retour à un emploi à temps plein. Cela est probablement attribuable aux caractéristiques des entrepreneurs — la plupart ne veulent pas occuper un emploi à temps plein après avoir travaillé à leur compte.

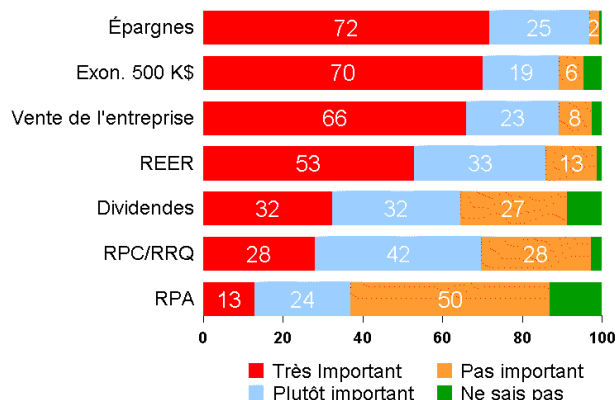
**Figure 3 :**  
**Pourquoi les propriétaires envisagent-ils de se retirer de leur entreprise ?**  
 (% des réponses)



**Financement de la retraite :** Tout comme les employés dans la population active, les propriétaires de petite entreprise doivent aussi planifier en vue de leurs besoins financiers après la retraite. Quarante-deux pour cent des propriétaires de petite entreprise interrogés ont indiqué qu'ils considéraient le produit de la vente de leur entreprise, leurs épargnes personnelles et l'exonération cumulative de 500 000 \$ des gains en capital comme très importants pour le financement de la retraite (Figure 4). Comme on s'y attendait, les propriétaires de PME misent peu sur les régimes de retraite enregistrés pour combler leurs besoins.

Même si dans l'ensemble, ils accordent une certaine importance aux régimes de rentes du Canada et du Québec, les répondants les considèrent relativement moins importants pour assurer une retraite confortable. Seulement 28 pour cent des PME ont classé le RPC/RRQ comme très important. Pour terminer, bon nombre de propriétaires comptent continuer à toucher des dividendes de leur entreprise après s'en être retirés officiellement (64 pour cent). À ce titre, ils seront très dépendants de la réussite de leur entreprise après leur départ.

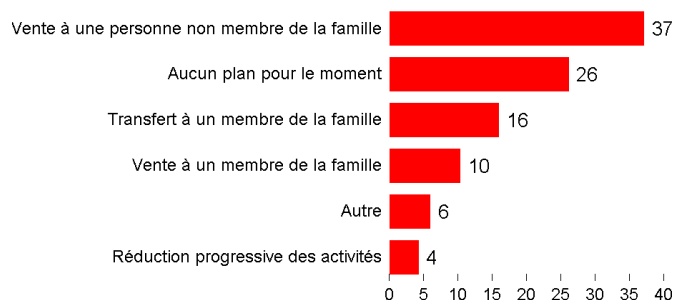
**Figure 4 :**  
**Épargner pour la retraite : Qu'est-ce qui est important ?**  
 (% des réponses)



**TRANSITION/RELÈVE**

La méthode la plus employée par les propriétaires de PME pour se retirer de leur entreprise consiste à la vendre intégralement à des personnes avec qui ils n'ont aucun lien de parenté (37 pour cent). Cette constatation est surprenante compte tenu de la place prépondérante des entreprises familiales dans l'économie. Un propriétaire d'entreprise sur quatre (26 pour cent) a indiqué avoir l'intention de vendre ou de transférer un jour son entreprise à un membre de sa famille, tandis qu'un nombre équivalent n'a pas de plan en ce sens (Figure 5).

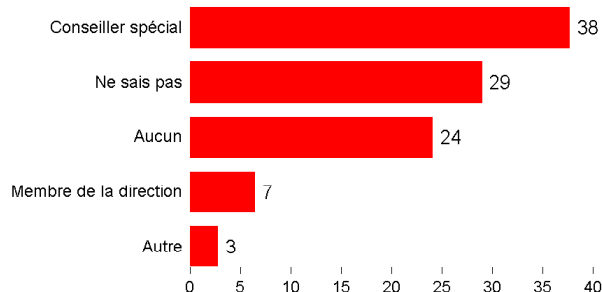
**Figure 5 :**  
**Comment les propriétaires de PME prévoient-ils se retirer de leur entreprise ?**  
 (% des réponses)



Une forte proportion de propriétaires ont l'intention de continuer à participer à la gestion de leur entreprise après le transfert. Cette intention est très répandue chez les entrepreneurs, particulièrement si la préparation

de la relève représente un défi personnel pour eux. Trente-huit pour cent des propriétaires prévoient continuer à titre de conseiller spécial (Figure 6). Sept pour cent espèrent demeurer à titre de cadre dirigeant, tandis que plus de la moitié (53 pour cent) ne savent pas ou prévoient se retirer complètement de l'entreprise.

**Figure 6 :**  
**Quel rôle les propriétaires prévoient-ils jouer après le transfert de leur entreprise ?**  
(% des réponses)



Les propriétaires de plus grosses entreprises sont plus susceptibles de prévoir y jouer un rôle futur. En outre, plus longtemps un entrepreneur est à la tête de son entreprise, plus il est susceptible de souhaiter y jouer un rôle après le transfert — ce qui dénote un attachement personnel envers l'entreprise. En fait, 44 pour cent citent l'attachement personnel comme motif pour souhaiter jouer un rôle après le transfert. Cependant, la raison la plus souvent mentionnée (60 pour cent) est de réduire progressivement le degré de dépendance de l'entreprise envers son propriétaire actuel.

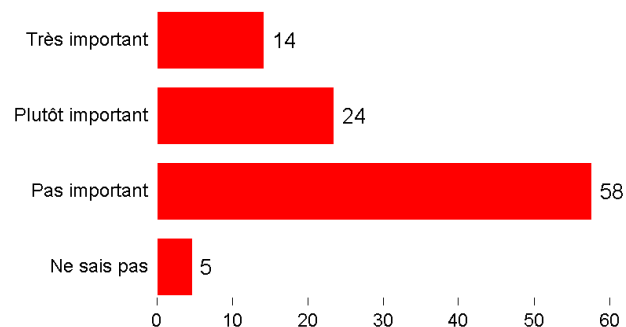
### ENTREPRISES FAMILIALES

Selon le sondage, une majorité de propriétaires de PME (62 pour cent) ont au moins un membre de leur famille immédiate ou élargie qui travaille dans l'entreprise. Les grosses entreprises sont plus susceptibles d'employer des membres de la famille. Par exemple, 52 pour cent des entreprises qui comptent moins de cinq employés emploient un membre de la famille, contre 73 pour cent de celles qui en comptent entre 50 et 99.

Un peu plus du tiers (38 pour cent) des répondants trouvent « important » que l'entreprise demeure au sein de la famille

(Figure 7). Cependant, les points de vue diffèrent substantiellement quand on compare les entreprises qui emploient des membres de la famille à celles qui ne le font pas. Près de la moitié (41 pour cent) des répondants dont l'entreprise emploie des membres de la famille ont indiqué qu'il était « important » que l'entreprise demeure au sein de la famille, tandis que cette proportion tombait à 17 pour cent chez les répondants dont l'entreprise n'en employait pas. Manifestement, les propriétaires de petite entreprise qui emploient des membres de la famille trouvent plus important que l'entreprise demeure au sein de la famille.

**Figure 7 :**  
**Est-il important que l'entreprise demeure au sein de la famille ?**  
(% des réponses)



Les propriétaires de moyenne entreprise estiment plus important que l'entreprise demeure au sein de la famille. Par exemple, parmi les PME qui comptent entre 50 et 99 employés, 47 pour cent ont dit que cela n'était pas très important, contre 40,7 pour cent pour celles qui en comptent entre 100 et 499. Les entreprises du domaine de l'agriculture estiment plus important que l'entreprise demeure au sein de la famille (60,1 pour cent), tandis que celles du secteur des services (20,1 pour cent) et des secteurs de l'éducation, des services sociaux et de la santé (25 pour cent) sont celles qui y accordent le moins d'importance.

### III PLANIFICATION DE LA RELÈVE

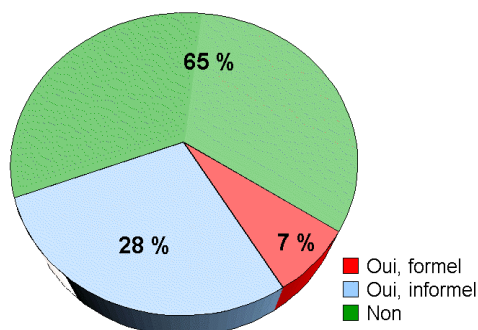
On peut réduire substantiellement les nombreux risques inhérents au vieillissement des propriétaires d'entreprise en planifiant adéquatement la relève. Comparée aux autres types de planification d'entreprise, la

planification de la relève exige une démarche plus formelle et structurée. Cela est largement attribuable à l'horizon temporel plus long sur lequel s'échelonnent les étapes nécessaires pour transférer avec succès l'entreprise à la nouvelle génération et assurer sa réussite par la suite. Comment les PME se préparent-elles compte tenu de ces dimensions et de ces obstacles supplémentaires ? Voici nos éléments de réponse.

### LE PLAN DE RELÈVE

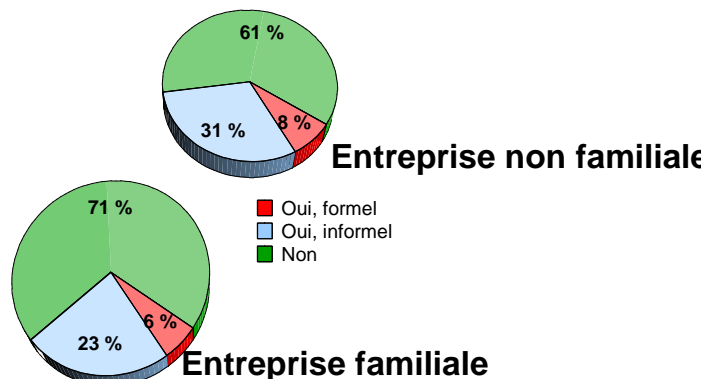
Seulement le tiers (35 pour cent) des PME ont un plan pour vendre ou transmettre l'entreprise ou réduire ses activités futures (Figure 8). Cependant, quand un plan existe, il est plus souvent non écrit ou informel.

**Figure 8 :**  
**Existence d'un plan de relève**  
(% des répondants)



Comme l'illustre la Figure 9, les entreprises non familiales sont légèrement plus susceptibles d'avoir un plan de relève que les entreprises familiales (39 pour cent c. 29 pour cent). De plus, ces entreprises familiales sont moins susceptibles d'avoir un plan de relève formel (23 pour cent c. 31 pour cent). Cela peut être attribuable au fait que les propriétaires d'entreprises familiales présument qu'ils sont « sur la même longueur d'onde » que leurs successeurs.

**Figure 9 :**  
**Existence d'un plan de relève :**  
**Entreprises familiales et non familiales**  
(% des répondants)



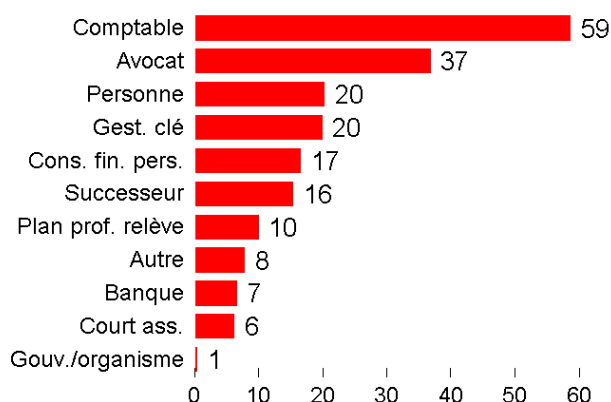
Plus un propriétaire prévoit se retirer tôt de son entreprise, plus il est susceptible d'avoir un plan de relève. Même si cela semble tomber sous le sens, la question est de savoir dans quelle mesure les propriétaires planifient. Parmi les répondants qui prévoient se retirer de leur entreprise d'ici dix ans, 41 pour cent ont un plan de relève, et cette proportion n'est que de 48 pour cent parmi ceux qui prévoient le faire d'ici cinq ans.

### ÉLABORATION DU PLAN DE RELÈVE

L'élaboration d'un plan de relève exige souvent les conseils et les services de divers professionnels, comme les comptables et les avocats, des partenaires internes dans l'entreprise, comme les gestionnaires et les employés clés, ainsi que des membres de la famille et du ou des successeurs si le choix a déjà été arrêté.

Les professionnels dont l'assistance est le plus souvent demandée sont les comptables et les avocats (Figure 10). Il est beaucoup plus rare qu'on ait recours aux services d'autres professionnels.

**Figure 10 :**  
**Qui a aidé à élaborer le plan de relève ?**  
 (% des réponses)



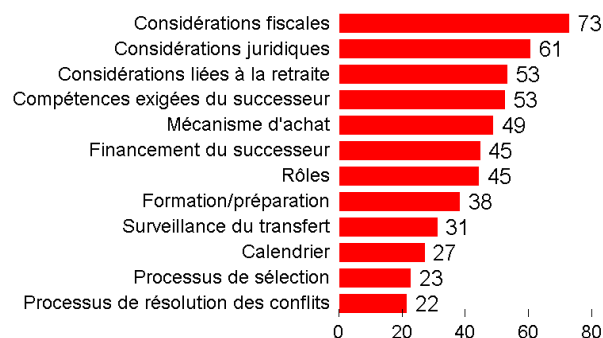
Fait préoccupant, seulement 16 pour cent des propriétaires de petite entreprise demandent l'opinion de leur successeur au moment d'élaborer leur plan. Ceux qui emploient des membres de la famille sont légèrement plus susceptibles de l'avoir fait (18 pour cent) que ceux qui n'en emploient pas (11 pour cent). Il est toutefois difficile de consulter le successeur si on ne l'a pas encore choisi. Si on exclut ceux qui n'ont pas choisi de successeur, 28 pour cent des propriétaires ont consulté leurs héritiers pour élaborer leur plan de relève. Même si ce pourcentage est supérieur à celui indiqué ci-dessus, il met tout de même en lumière la nécessité pour les propriétaires d'élaborer leur plan de relève avec les membres de leur famille, leurs employés clés et leur successeur, et de le leur communiquer. Une telle consultation contribue à réduire les conflits entre ces partenaires et à maintenir la stabilité au sein de l'entreprise.

### QU'EST-CE QUI EST PLANIFIÉ ?

Les éléments d'un plan de relève les plus souvent cités portent sur les « questions techniques » et incluent le transfert juridique de la propriété, les incidences fiscales du transfert, le financement du successeur et la répartition des profits après la transition. Par contre, on cite rarement les aspects « non techniques », comme la définition des objectifs personnels et familiaux à long terme, la communication de la vision de chaque partenaire (employés, famille, successeur) de l'entreprise et leur rôle prévu après le transfert, ainsi que les processus prévus pour sélectionner et former le successeur.

Les propriétaires de PME mettent beaucoup l'accent sur les éléments techniques, comme les considérations fiscales et juridiques (73 et 61 pour cent, respectivement) quand ils planifient leur relève. Cette constatation n'est pas surprenante compte tenu que leurs deux principales sources de conseils pour l'élaboration de leur plan de relève sont les comptables et les avocats. La planification des aspects « non techniques » accuse un certain retard à cet égard (Figure 11). Le processus de résolution des conflits, par exemple, joue un rôle relativement mineur dans la plupart des plans de relève de PME — seulement 22 pour cent des répondants qui ont un plan de relève ont indiqué avoir prévu un tel processus. Qui plus est, seulement 27 pour cent des plans de relève comportent un calendrier officiel pour le transfert de la propriété ou du contrôle de l'entreprise. Et finalement, seulement 23 et 38 pour cent, respectivement, des plans de relève incluent un processus pour la sélection et la formation d'un successeur.

**Figure 11 :**  
**Que contient le plan de relève ?**  
 (% des réponses)



Les entreprises familiales sont moins susceptibles que les entreprises non familiales de prévoir un processus de sélection d'un successeur (20 pour cent et 30 pour cent, respectivement). Inversement, les entreprises familiales sont plus susceptibles d'avoir prévu le financement du successeur dans leur plan de relève (48 c. 39 pour cent pour les entreprises non familiales). Ces résultats sont prévisibles puisque beaucoup de propriétaires d'entreprise familiale s'attendent à ce que leurs héritiers prennent la relève. Cependant, comme il est indiqué ci-dessus, la majorité des entreprises qui appartiennent à une famille ou qui sont

exploitées par une famille n'ont pas consulté leur successeur pour établir leur plan de relève. Pour un propriétaire de petite entreprise, présumer qu'un enfant, un frère ou une sœur, ou un parent voudra prendre la relève peut présenter un risque considérable pour la planification de la relève.

### CHOIX D'UN SUCCESSEUR

Parmi les PME qui ont un plan de relève, seulement 51 pour cent ont choisi un successeur. Les plus grosses entreprises sont plus susceptibles d'avoir choisi un successeur que les plus petites, ce qui peut être dû au fait qu'elles ont plus de ressources, financières et autres, et de temps pour s'occuper des questions liées à la relève.

En outre, seulement une PME sur quatre (28 pour cent) qui n'a pas encore choisi de successeur a intégré un processus de sélection dans son plan de relève. La tâche consistant à trouver et à former un successeur sur une si courte période, que l'entreprise ait ou non un plan de relève, peut présenter tout un défi à certaines de ces entreprises.

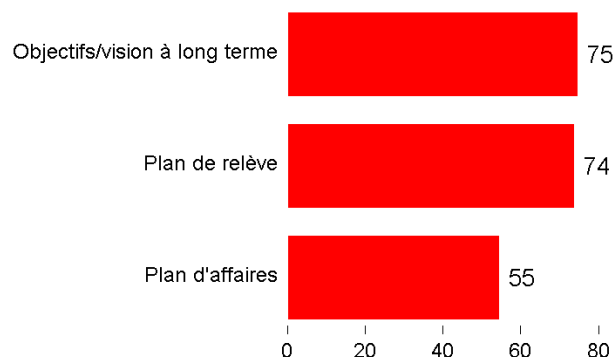
#### Le successeur est-il au courant ?

Plus de 95 pour cent des propriétaires d'entreprise qui ont déjà choisi un successeur ont indiqué qu'ils en avaient informé ce dernier. Ces résultats diffèrent substantiellement du comportement observé par de nombreux professionnels de la planification de la relève selon lesquels les propriétaires entreprennent la planification de la relève ou sélectionnent leur successeur sans en informer leurs héritiers. Une telle situation est souvent propice aux conflits d'orientation de la part du successeur prévu, qui ne veut pas nécessairement prendre la relève de l'entreprise, ainsi que de la part des partenaires et des successeurs potentiels.

Les propriétaires qui ont choisi un successeur partagent aussi leur vision et les plans pour l'entreprise avec ce dernier. Trois quarts des répondants ont partagé en détail leur vision ou leurs objectifs à long terme avec le successeur qu'ils ont choisi, ainsi que les détails de leur plan de relève (Figure 12). Ces résultats vont à l'encontre de l'idée reçue voulant que les propriétaires d'entreprise ne partagent pas volontiers ces renseignements avec leur

successeur. Par conséquent, le transfert de ces connaissances essentielles ne semble pas être un obstacle majeur pour les petites entreprises.

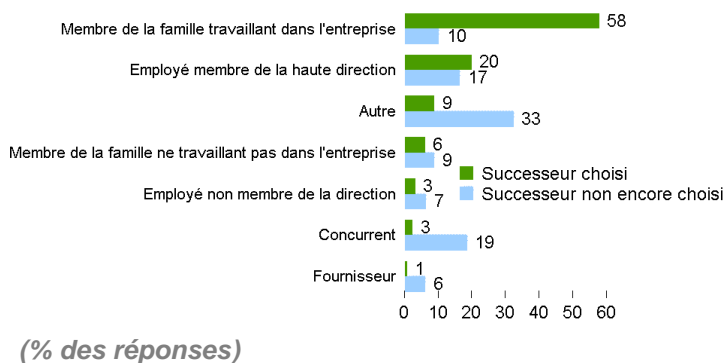
**Figure 12 :**  
*Les buts, la vision et les plans ont-ils été communiqués au successeur ?*  
(% des réponses)



### LE SUCCESSEUR

Parmi les propriétaires de PME qui ont déjà choisi un successeur pour leur entreprise, la majorité choisissent un membre de leur famille. À 58 pour cent, le choix le plus populaire semble être celui d'un membre de la famille qui travaille déjà dans l'entreprise, un membre de la famille qui ne travaille pas dans l'entreprise étant retenu dans 6 pour cent des cas seulement (Figure 13). Par contre, le choix le plus probable chez les propriétaires d'entreprise encore indécis est une personne étrangère à la famille, comme un employé, un concurrent ou un fournisseur.

**Figure 13 :**  
*Qui est ou sera le successeur le plus probable ?*



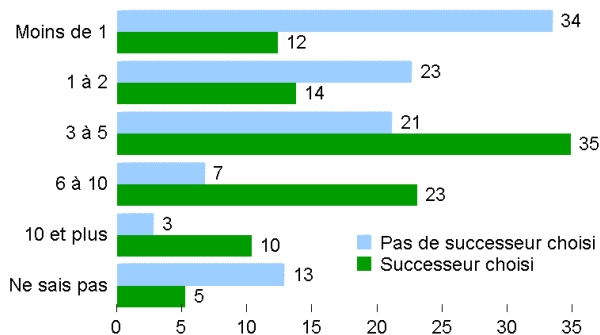
Manifestement, les propriétaires de PME qui ont déjà choisi un successeur et ceux qui ne l'ont pas fait ont des attentes très différentes à l'égard de

la relève au sein de la famille. La plupart des propriétaires de petite entreprise accordent peu d'importance à ce que celle-ci demeure au sein de la famille et prévoient choisir un successeur en dehors de la famille. Cependant, ils finissent par choisir un membre de la famille qui est plus susceptible de connaître l'entreprise. Cela reflète probablement le fait que les acheteurs potentiels sont confrontés à de nombreuses difficultés s'ils veulent acheter l'entreprise, la plus courante étant de trouver les fonds pour l'achat ou le transfert.

### **HORIZON TEMPOREL POUR LE TRANSFERT**

Le calendrier pour le transfert de l'entreprise diffère selon que l'entreprise a déjà choisi un successeur ou non. La majorité (61 pour cent) des entreprises qui ont déjà choisi un successeur comptent procéder au transfert de la propriété ou du contrôle sur une période de cinq ans (Figure 14), la plupart de ces entreprises prévoyant que ce transfert se fera au cours des trois à cinq prochaines années. Même si certains prétendent que ce calendrier devrait se prolonger au-delà de cinq ans, ces propriétaires de petite entreprise ont une longueur d'avance sur ceux qui n'ont pas encore choisi de successeur. Ces derniers disposeront de très peu de temps puisque la majorité (77 pour cent) d'entre eux prévoient choisir un successeur et transférer l'entreprise sur une période de cinq ans. La majorité de ces propriétaires prévoient le faire d'ici deux ans.

**Figure 14 :**  
**En combien de temps la propriété ou le contrôle sera-t-il transféré ?**  
(% des réponses, années)

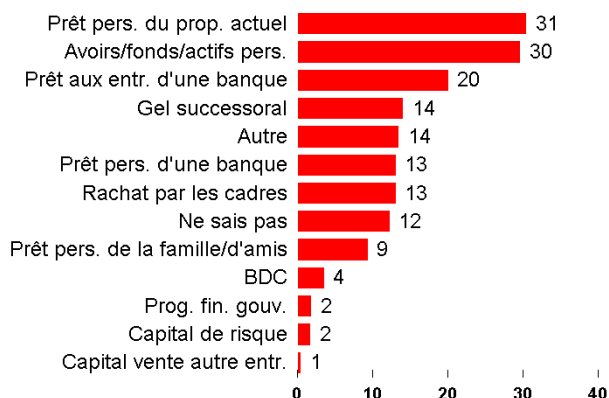


Cependant, la différence entre les deux groupes peut dépendre directement du choix du successeur. Comme nous l'avons indiqué à la section précédente, la majorité des propriétaires prévoient choisir une personne étrangère à leur famille. À ce titre, ils peuvent estimer moins important de former le successeur ou de pourvoir à ses besoins financiers. Cependant, cette approche peut comporter des risques puisque de nombreux propriétaires dépendront financièrement de la réussite de l'entreprise après le transfert — peu importe qui est le successeur.

### **FINANCEMENT DU SUCCESSEUR**

Il y a longtemps que l'accès au crédit pour les PME fait l'objet d'un débat parmi les responsables de l'élaboration des politiques et les autres intervenants au Canada. Le financement du transfert d'une entreprise est un autre élément du débat qui cerne les principales sources de financement, ou les lacunes à cet égard, pour les successeurs. À 31 pour cent, un prêt personnel du propriétaire actuel est le type de financement le plus courant pour les successeurs. L'avoir que possède déjà le successeur suit de près, à 30 pour cent. Seulement 20 pour cent des répondants ont cité un prêt aux entreprises consenti par une institution financière ou une banque, tandis que 13 pour cent ont cité un prêt personnel. Peu misent sur les programmes gouvernementaux. Seulement 4 pour cent des propriétaires prévoient que leur successeur obtiendra des fonds de la Banque de développement du Canada et 2 pour cent, qu'il aura recours à d'autres programmes de financement parrainés par le gouvernement (Figure 15).

**Figure 15 :**  
**Sources de financement prévues pour le successeur**  
 (% des répondants)



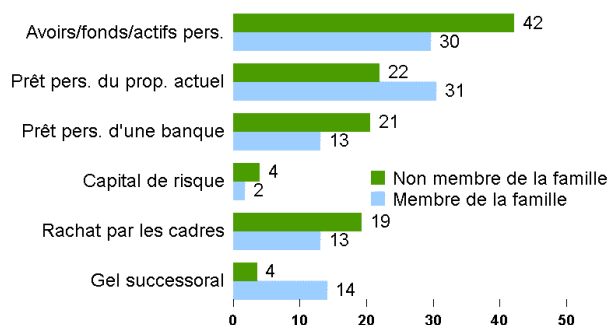
Le financement du successeur change peu quand on compare les entreprises qui emploient des membres de la famille. Cependant, on observe des différences quand on compare celles qui ont déjà choisi un successeur à celles qui ne l'ont pas fait. Trente et un pour cent des propriétaires qui ont choisi un membre de la famille comme successeur fourniront le financement, contre 22 pour cent seulement de ceux qui ont choisi quelqu'un de l'extérieur. De même, le gel successoral est beaucoup plus fréquent lorsque le successeur est un membre de la famille (14 pour cent c. 4 pour cent). Qui plus est, le successeur investit une plus petite portion de son avoir propre quand il a un lien de parenté avec le propriétaire actuel (Figure 16). Le rachat de l'entreprise par les cadres est aussi plus fréquent quand le successeur n'est pas membre de la famille du propriétaire actuel.

#### IV OBSTACLES À LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Comme nous l'avons déjà mentionné, la plupart des obstacles repérés par les conseillers professionnels sont souvent « non techniques ». C'est le cas, par exemple, lorsque le propriétaire évite de s'occuper de la relève en raison de son fort attachement personnel à l'entreprise. Dans d'autres cas, la planification de la relève est difficile en raison de conflits avec des membres de la famille ou des employés clés. Les obstacles techniques incluent les contraintes juridiques, financières ou législatives concernant la préparation et l'exécution du transfert. Le

sondage de la FCEI a cherché à cerner tant les obstacles non techniques que techniques auxquels sont confrontés les propriétaires actuels de PME qui planifient leur relève ainsi que ceux qui ont récemment pris la charge d'une entreprise suite à un transfert. Cependant, on peut affirmer sans hésiter que le plus gros obstacle à un transfert est simplement le fait de ne pas avoir de plan de relève.

**Figure 16 :**  
**Sources de financement prévues : successeurs membres et non membres de la famille**  
 (% des répondants)



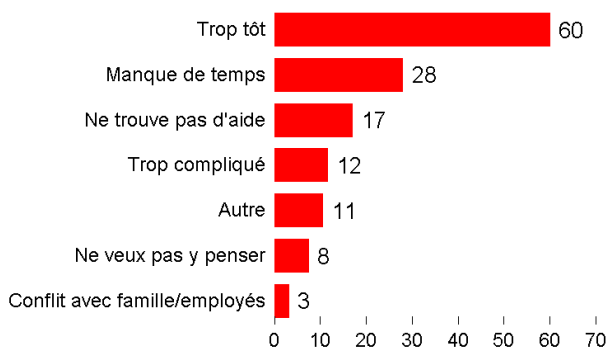
#### ABSENCE DE PLAN DE RELÈVE

Parmi les propriétaires d'entreprise qui n'ont pas de plan de relève, la majorité (60 pour cent) a indiqué qu'il est trop tôt pour en faire un (Figure 17). Selon les conseillers professionnels cependant, il n'est jamais trop tôt pour commencer à planifier. Le manque de temps pour planifier et exécuter un transfert est un facteur qui contribue de façon importante aux échecs à cet égard. La perception selon laquelle le transfert peut se faire sur une période relativement courte est un obstacle important à surmonter.

Le manque de temps est un autre motif souvent mentionné par les propriétaires de petite entreprise (28 pour cent) pour ne pas planifier. Les petites entreprises fonctionnent dans un environnement très différent de leurs homologues de plus grande taille. La plupart des propriétaires participent activement à tous les aspects de l'entreprise, ce qui leur laisse peu de temps et de disponibilité pour planifier la relève. Dans ces conditions, la meilleure façon de procéder consiste probablement à demander conseil à des professionnels. Mais 17 pour cent des propriétaires de PME citent le manque

d'aide professionnelle pour expliquer qu'ils n'ont pas de plan de relève. Néanmoins, le plus gros obstacle au transfert réussi d'une petite entreprise est la perception selon laquelle la planification peut attendre.

**Figure 17 :**  
**Pour quelle raison les PME n'ont-elles pas de plan de relève ?**  
(% des répondants)



### OBSTACLES POUR LES PROPRIÉTAIRES ACTUELS

Selon les propriétaires actuels, le principal obstacle à la préparation et à l'exécution du plan de relève (46 pour cent) est le financement du successeur (Figure 18). Trouver le bon dirigeant ou le bon acheteur vient en deuxième place, 42 pour cent des propriétaires indiquant qu'il s'agit d'un obstacle. Les entreprises qui emploient au moins un membre de la famille sont cependant moins susceptibles de citer la recherche d'un bon successeur comme obstacle comparativement à celles qui n'en emploient pas (35 et 58 pour cent, respectivement). Parmi les aspects « non techniques », 39 pour cent des propriétaires ont indiqué la dépendance de leur entreprise envers leur participation active comme un obstacle à la planification de la relève.

**Figure 18 :**  
**Obstacles à la planification de la relève, selon les propriétaires actuels**  
(% des répondants)



Même si on conseille souvent aux propriétaires d'aller chercher de l'aide professionnelle, 12 pour cent ont indiqué la non-disponibilité de conseils professionnels et de planification à coût raisonnable comme un obstacle. Cet écart entre les fournisseurs de services et les propriétaires d'entreprise est peut-être la principale cause des autres obstacles, notamment l'évaluation formelle de l'entreprise (32 pour cent). L'évaluation de l'entreprise peut aussi être tributaire de la dépendance de celle-ci envers la participation de son propriétaire, qui compte pour la cote d'estime de l'entreprise. Les conflits entre les membres de la famille sont considérés comme étant un obstacle de deuxième ordre. À cet égard, on observe un écart important entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales. Parmi les entreprises familiales, 17 pour cent des propriétaires ont cité les conflits avec la famille comme un obstacle, contre 4,3 pour cent pour les entreprises non familiales.

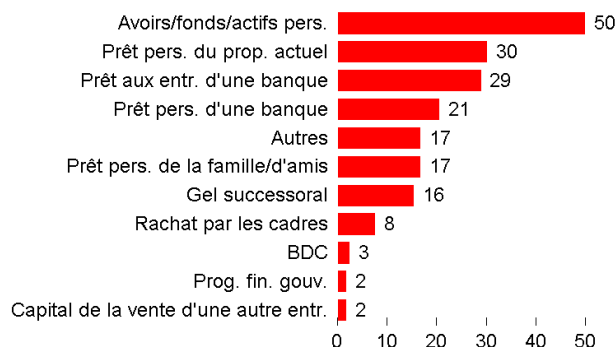
Même si les principaux obstacles cités par les propriétaires actuels de PME sont peu liés aux aspects « non techniques », il faut faire très attention quand on analyse les résultats ci-dessus. Comme nous l'avons indiqué, les propriétaires de PME qui planifient la relève ont estimé relativement peu important de s'attaquer d'avance à ces aspects « non techniques » (calendrier pour le transfert, processus de résolution des conflits avec la famille ou le successeur, processus de sélection d'un successeur, etc.). Ces aspects peuvent facilement devenir des obstacles à un transfert efficace. À ce titre, comme pour les propriétaires qui n'ont pas de plan de relève, un autre obstacle clé est la prise de conscience de l'importance de la

planification des aspects « non techniques », importance peut-être même plus grande que celle des aspects techniques identifiés à la Figure 18 et la Figure 11.

### OBSTACLES POUR LES SUCCESEURS

L'obstacle le plus souvent cité par les successeurs récents (44 pour cent) est le financement de l'achat ou du transfert. Seulement 29 pour cent des successeurs ont obtenu un prêt aux entreprises d'une institution financière ou d'une banque ; vingt et un pour cent ont obtenu un prêt personnel d'un prêteur (Figure 19). Ces chiffres sont légèrement supérieurs à ceux obtenus au sujet de la source de financement prévue par les propriétaires actuels (voir la Figure 15 à la page 10). Par contre, la moitié des successeurs ont en fait investi leurs propres avoirs pour acheter leur entreprise. Néanmoins, environ 30 pour cent ont tout de même obtenu du financement du propriétaire précédent et la majorité, comme on s'y attendait, n'a pas obtenu de financement de sociétés de capital de risque, de programmes parrainés par le gouvernement ou de la Banque de développement du Canada.

**Figure 19 :**  
**Sources réelles de financement pour le successeur**  
(% des répondants)



Selon les successeurs, l'évaluation de l'entreprise a été le deuxième obstacle (39 pour cent) par ordre d'importance, après le financement du successeur. La difficulté d'évaluer une entreprise constitue en soi un obstacle à l'obtention du financement voulu et à l'évaluation de sa rentabilité future. Dix-neuf pour cent des successeurs récents à la tête d'une PME ont indiqué ce manque de conseils professionnels comme un obstacle majeur au

transfert. Vingt-quatre pour cent des successeurs ont cité le fait d'obtenir du propriétaire précédent qu'il « lâche prise » comme un obstacle au transfert. Cet obstacle est le plus important problème « non technique » cité par les successeurs, par rapport à d'autres problèmes comme les conflits avec la famille.

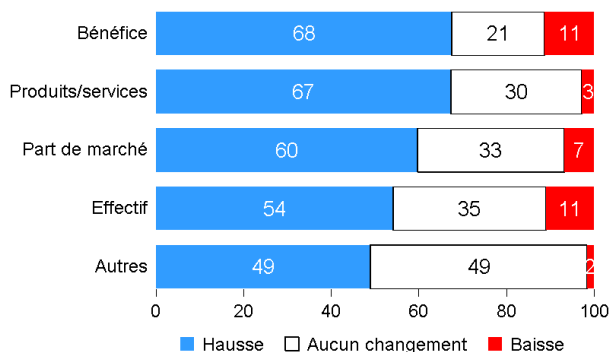
**Figure 20 :**  
**Obstacles au transfert selon les successeurs**  
(% des répondants)



## V LA RELÈVE — LES LEÇONS APPRISSES

Comme le montre la Figure 1 plus haut, 17 pour cent des propriétaires d'entreprise ont pris la relève de membres de la famille tandis que 24 pour cent ont fait l'acquisition de leur entreprise directement auprès d'un entrepreneur avec qui ils n'avaient aucun lien de parenté. Après le transfert, la majorité de ces propriétaires ont indiqué qu'ils se débrouillent extrêmement bien sur plusieurs fronts. Plus de la moitié des successeurs interrogés ont augmenté l'effectif total de l'entreprise depuis le transfert : seulement 11 pour cent l'ont diminué (Figure 21). Qui plus est, la majorité de ces entreprises ont connu une augmentation du bénéfice (68 pour cent), de la part de marché (60 pour cent), et du nombre de produits et de services offerts aux clients (67 pour cent). Il est évident qu'un transfert réussi présente des avantages économiques importants qui vont au-delà du maintien des emplois et de la production actuelle. Les successeurs apportent une nouvelle vigueur entrepreneuriale aux entreprises existantes ainsi que de meilleures occasions pour les employés, leur collectivité et l'économie.

**Figure 21 :**  
**Changements dans l'entreprise depuis le transfert**  
 (% des répondants)



Malgré la réussite des transferts décrite ci-dessus, près de 38 pour cent des successeurs récents ne connaissent pas le plan de relève du propriétaire précédent. Seulement 23 pour cent étaient au courant de l'existence d'un plan — près de 40 pour cent affirmant qu'il n'en existait pas. Ces chiffres entrent en nette contradiction avec les résultats présentés ci-dessus, selon lesquels 74 pour cent des propriétaires actuels qui ont un plan de relève ont indiqué qu'ils en avaient informé le successeur choisi (Figure 12, page 8).

### LEÇONS DES PROPRIÉTAIRES QUI SE RETIRENT

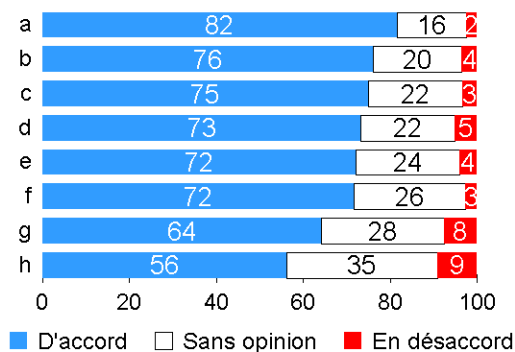
La planification de la relève longtemps à l'avance procure d'importants avantages aux propriétaires actuels — avant même le moment où ils ont prévu se retirer de leur entreprise. Ces avantages peuvent être d'ordre financier, comme une stabilité financière accrue ou une hausse de la valeur nette de l'entreprise. Cependant, plusieurs avantages non financiers peuvent aussi en découler, notamment de meilleures relations avec les employés et les membres de la famille qui participent à l'entreprise.

Une écrasante majorité de propriétaires de PME qui ont un plan de relève reconnaissent les avantages de planifier à l'avance. Quarante-vingt-deux pour cent d'entre eux ont indiqué que le fait d'avoir un plan de relève les avait aidés à subvenir aux besoins de leur famille après le transfert (Figure 22). C'est le cas, par exemple, quand le propriétaire inclut des polices d'assurance-vie, au profit d'un premier

bénéficiaire, et d'assurance-invalidité dans son plan de relève.

Après la protection de la famille, les propriétaires qui ont un plan de relève admettent qu'ils ont réduit leurs obligations fiscales futures (76 pour cent) et amélioré la stabilité financière de leur entreprise (75 pour cent). Le premier élément repose sur le choix d'une structure appropriée pour leur entreprise afin de profiter pleinement des exemptions fiscales particulières, comme l'exonération cumulative de 500 000 \$ des gains en capital. L'admissibilité du propriétaire à cette exonération est conditionnelle au respect d'une structure et de conditions bien précises. Le respect de ces exigences demande du temps et l'aide d'un fiscaliste. Quant à la stabilité financière de l'entreprise, elle découle du niveau de confiance accru des prêteurs et des créanciers, car un plan assure que l'entreprise demeurera en exploitation même après le départ du propriétaire actuel.

**Figure 22 :**  
**Avantages de la planification de la relève selon les propriétaires**  
 (% des répondants)



**À titre de propriétaire d'entreprise, planifier ma relève a...**

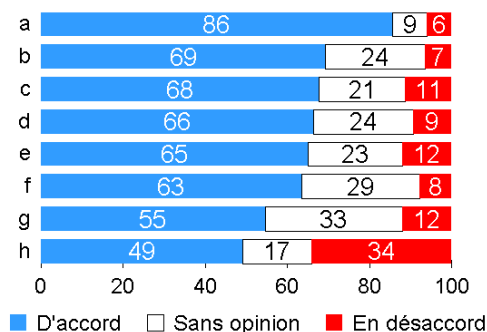
- a. ... contribué à pourvoir aux besoins de ma famille dans l'avenir
- b. ... réduit mes obligations fiscales futures
- c. ... donné une stabilité financière à l'entreprise
- d. ... maintenu l'harmonie avec la famille
- e. ... préparé mon successeur pour l'avenir
- f. ... maintenu l'harmonie avec les employés
- g. ... augmenté la valeur de mon entreprise
- h. ... amélioré la situation financière de l'entreprise

Les propriétaires de petite entreprise conviennent aussi qu'ils bénéficient d'une plus grande harmonie avec les membres de leur famille (73 pour cent) et leurs employés (72 pour cent). Le manque de communication formelle de la vision du propriétaire, ou peut-être les visions contradictoires entre les partenaires, est souvent un obstacle de taille pour les petites entreprises. Selon les répondants, s'attaquer à ces obstacles à l'avance porte fruit avant même que le transfert proprement dit ait lieu. Finalement, les propriétaires de petite entreprise conviennent que le fait d'avoir un plan de relève les a beaucoup aidés à préparer leur successeur (72 pour cent).

### LEÇONS DES SUCCESSEURS RÉCENTS

La vaste majorité des propriétaires de petite entreprise qui ont récemment fait l'acquisition de leur entreprise dans le cadre d'un transfert conviennent que la planification de la relève comporte d'importants avantages. Le plus important est leur degré de préparation quand ils ont pris la relève à la tête de l'entreprise. La vaste majorité (86 pour cent) des successeurs conviennent que la planification de la relève les a préparés à tenir leur rôle futur de propriétaire d'entreprise. Plus de 60 pour cent conviennent que la planification de la part du propriétaire précédent a donné de la stabilité financière à l'entreprise, a amélioré sa situation financière et a augmenté la valeur de l'investissement du successeur. Pour ce qui est des aspects non techniques, plus de 60 pour cent conviennent que la planification de la relève a favorisé l'harmonie avec les employés et engendré de bonnes relations entre les partenaires (gestionnaires, clients, fournisseurs clés, etc.). Finalement, près de 50 pour cent conviennent que cela les a aidés à réduire l'ensemble de leurs obligations financières personnelles.

Figure 23 :  
**Avantages de la planification de la relève selon les successeurs**  
(% des répondants)



#### À titre de successeur, planifier la relève a...

- a. ... contribué à me préparer à devenir propriétaire d'entreprise
- b. ... contribué à tisser des liens avec les partenaires
- c. ... donné une stabilité financière à l'entreprise
- d. ... amélioré la situation financière de l'entreprise
- e. ... augmenté la valeur de l'entreprise
- f. ... maintenu l'harmonie avec les employés
- g. ... maintenu l'harmonie avec la famille
- h. ... réduit mes obligations financières personnelles

## VI CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Compte tenu des caractéristiques démographiques des personnes qui possèdent et exploitent de petites et moyennes entreprises, il y a lieu de se préoccuper grandement de l'incidence économique et sociale de leur retrait. La majorité des propriétaires de PME prévoient se retirer de leur entreprise au cours des dix prochaines années et n'ont pour la plupart pas élaboré de plan de relève adéquat. La plupart n'en ont aucun. Ceux qui en ont un l'ont fait de façon informelle et ont souvent négligé les principaux obstacles au transfert.

Les PME sont au cœur de l'économie et de la structure sociale canadiennes : elles sont le catalyseur de la création de nouveaux produits et services, le moteur de la croissance de l'emploi et le noyau des collectivités canadiennes. Le risque est indéniable : les propriétaires d'entreprise vieillissent. Certaines entreprises vont survivre ; d'autres, pas. Le défi est donc de transformer ces risques en occasions pour les propriétaires de petite entreprise, leurs employés et l'ensemble de l'économie.

Pour aider à atteindre cet objectif, la FCEI fait les recommandations suivantes aux principaux partenaires.

### ***Propriétaires d'entreprise***

Les propriétaires d'entreprise doivent commencer tôt à planifier leur relève. Les résultats du sondage présentés ci-dessus montrent la nécessité pour eux de commencer plus tôt à planifier et de faire appel à des conseils professionnels appropriés dans la mesure du possible. En outre, l'inclusion le plus tôt possible du successeur dans le plan contribue à maintenir la stabilité de l'entreprise.

### ***FCEI***

Sensibiliser les propriétaires de PME et fournir une orientation initiale pour la planification de la relève. Cela peut inclure la préparation d'un ensemble, complet et abordable, de lignes directrices pour orienter divers types de propriétaires d'entreprise sur la façon d'amorcer le plan de relève de leur entreprise.

Collaborer avec le gouvernement et les universitaires pour concrétiser les avantages économiques d'une planification appropriée de la relève pour les PME.

Travailler avec les groupes professionnels pour mettre en œuvre de meilleures offres de service adaptées aux besoins spécifiques des PME.

### ***Groupes professionnels***

Travailler avec la FCEI et les autres partenaires pour mettre en œuvre de meilleures offres de service adaptées aux besoins spécifiques des PME.

Les associations d'entreprises axées exclusivement sur les entreprises familiales doivent collaborer avec la FCEI et les autres partenaires à l'élaboration et à la diffusion de modèles de « guides pratiques » pour résoudre les problèmes associés à la planification de la relève parmi les entreprises familiales, notamment les exploitations agricoles.

### ***Institutions financières***

Les banques et les autres établissements de crédit doivent accroître leur participation au financement des petites entreprises en adoptant

des pratiques de crédit plus souples qui tiennent compte des besoins de financement reliés au transfert d'une entreprise. Le financement ayant été cité comme un obstacle important à la réussite du transfert d'une entreprise, les banques et les autres établissements de crédit sont dans une position qui leur permet d'assurer le transfert sans heurt des entreprises d'un propriétaire au suivant et, du même coup, de favoriser la croissance du secteur des PME.

### ***Gouvernement***

Hausser le montant de l'exonération cumulative des gains en capital sur la vente des exploitations agricoles et des actions de petite entreprise. L'exonération est en vigueur pour les petites entreprises et les exploitants agricoles depuis 1987 et son montant est demeuré inchangé à 500 000 \$. Soixante-dix-huit pour cent des membres de la FCEI (sur 10 133 répondants) appuient une hausse du montant de l'exonération. Le gouvernement fédéral doit hausser le montant de l'exonération de 100 000 \$ par année pendant cinq ans.

Sensibiliser les propriétaires de PME à l'importance d'une planification de la relève appropriée en diffusant des renseignements pratiques à ce sujet dans le Portail des affaires. Cette mesure favoriserait une prise de conscience générale de l'importance de la planification de la relève chez les propriétaires d'entreprise.

Sensibiliser, particulièrement les jeunes entrepreneurs, aux occasions et aux avantages liés à l'achat d'une entreprise existante par rapport à la création d'une entreprise.

### ***Universitaires***

Collaborer avec le gouvernement pour évaluer l'ensemble des retombées (y compris au chapitre de la concurrence, de la concentration des entreprises et de la propriété étrangère) associées aux divers transferts d'entreprise.