



# FCEI

## Recherche



# Relève dans l'entreprise

## Analyse documentaire

Derek Picard, analyste de la recherche  
Mai 2004

### Table des matières :

Introduction	1
Données générales sur la relève	2
Le plan de relève	3
Éléments d'une succession réussie	4
Principaux éléments	5
Lacunes des recherches	7
Conclusions	8
Références et Notes	9

### Introduction

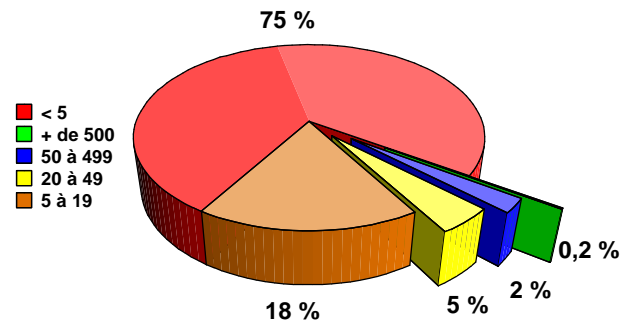
Ces dernières années, des études d'envergure ont souligné l'influence du vieillissement de la population au Canada. Les « baby-boomers », qui représentent le segment de la population le plus important, continueront d'influer sur l'économie ainsi que sur l'orientation des politiques publiques. L'inquiétude est croissante non seulement en ce qui a trait aux questions de soins de santé, mais également en ce qui concerne la participation moindre de cette génération à la population active, principalement en raison des départs à la retraite. Les gouvernements, les employeurs et les établissements d'enseignement ont étudié cet « exode » de la génération du baby-boom vers la population inactive et ses conséquences sur les politiques publiques. Il est évident que les conséquences du vieillissement de la population dépassent largement les soins de santé.

Malgré les efforts des dernières années destinés à examiner le vieillissement de la population active, les recherches concernant le vieillissement des propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) au Canada restent fragmentaires. Des données récentes montrent que la plupart des propriétaires de PME ont entre 45 et 70 ans, ce qui pose le délicat problème de l'impact de leur départ à la retraite sur l'économie, sur la pérennité de leur entreprise et sur leurs employés.<sup>1</sup> Il est toutefois

possible d'atténuer ces incertitudes grâce à une planification adéquate de la transition commerciale.

Figure 1 :

Taille des entreprises canadiennes en fonction du nombre d'employés (%)



Source : Statistique Canada, Variations de l'emploi 1999 (2002)

Pour évaluer les effets de la planification de la relève, il est essentiel de mettre l'accent sur les PME. Au Canada, 75 % des entreprises emploient moins de 5 personnes (voir Figure 1), et presque 60 % des salariés canadiens travaillent pour une PME. De plus, 40 % des travailleurs indépendants ont des employés.<sup>2</sup> Enfin, le secteur des PME contribue pour environ 45 % à l'économie canadienne et est le catalyseur de l'innovation dans les produits et services.

Dans les grandes entreprises, la planification de la relève des cadres dirigeants fait intégralement partie de la stratégie globale. À l'inverse, les PME sont de par leur nature souvent confrontées à des problèmes de planification de la relève, parfois exacerbés par la dimension familiale de l'entreprise.

## Données générales sur la relève

Actuellement, nous disposons de deux principales sources d'information concernant la planification de la relève : une étude sur les entreprises familiales réalisée en 1999 par le *Deloitte & Touche Centre for Tax Education and Research*, à l'Université de Waterloo, et une étude du *Mass Mutual/Raymond Institute* réalisée en 2002 aux États-Unis. Toutes deux ciblent les entreprises familiales, mais les indications qu'elles donnent sur la planification de la relève sont pertinentes pour l'ensemble des entreprises.

### Étude de Deloitte & Touche, 1999

Le premier mérite de cette étude est d'avoir permis d'interroger des entreprises dans tout le Canada à propos de questions variées liées à la relève dans l'entreprise.<sup>3</sup> Les résultats les plus éclairants sont les suivants :

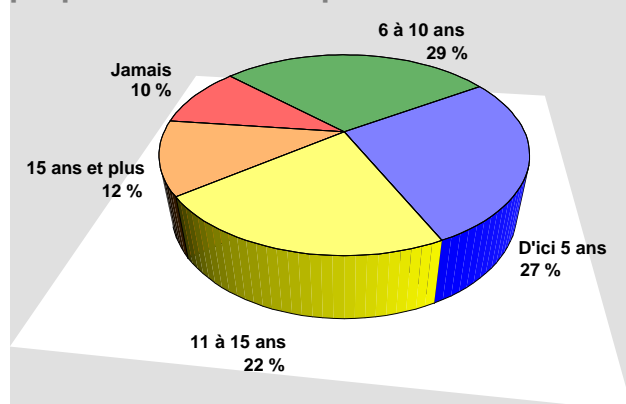
- en 1999, plus des trois quarts des propriétaires d'entreprises familiales prévoyaient partir à la retraite dans les 15 prochaines années (voir Figure 2) ;
- les deux tiers des entreprises familiales ont indiqué qu'elles n'avaient pas de plan de relève établi ;
- seulement un tiers des entreprises familiales canadiennes trouvaient important que l'entreprise demeure propriété de la famille ;
- la première raison qui empêche un propriétaire de choisir un successeur est son intention de vendre son entreprise (voir Figure 3).

### Étude du Mass Mutual/Raymond Institute, 2002

L'étude *Mass Mutual/Raymond Institute* porte sur des questions diverses liées aux entreprises familiales et constitue un bon complément aux résultats de l'étude de Deloitte & Touche. Il en ressort notamment que :

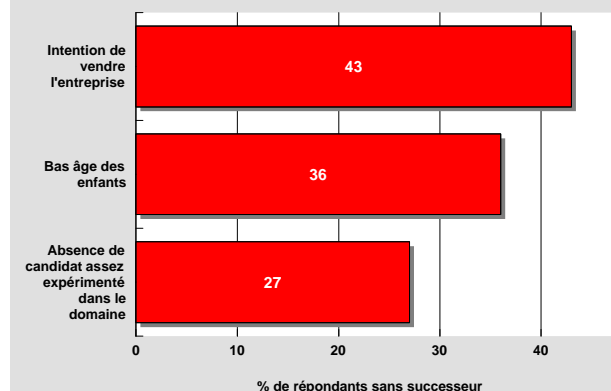
- près de 40 % des entreprises familiales prévoient un changement à la tête de l'entreprise d'ici cinq ans ;
- plus de 84 % des répondants qui ont choisi un successeur ont désigné à cet effet un membre de leur famille ;

Figure 2 :  
Moment prévu de la retraite pour les propriétaires d'entreprises



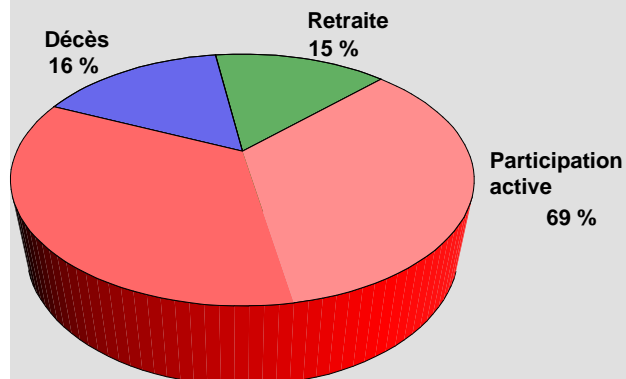
Source : Étude de Deloitte & Touche, 1999

Figure 3 :  
Obstacles à la sélection d'un successeur



Source : Étude de Deloitte & Touche, 1999

Figure 4 :  
Rôle après le transfert de propriété



Source : Morris et al. (1996)

- parmi ceux qui entrevoient un changement à la tête de leur entreprise dans les cinq prochaines années, 42 % n'ont pas encore choisi de successeur.

### Résultats complémentaires

- Un tiers (33 %) des entreprises familiales survivent à la première génération, et seulement 15 % à la deuxième<sup>4</sup> ;
- en général, les propriétaires d'une entreprise familiale continuent d'y jouer un rôle après le transfert de propriété (voir Figure 4) ;
- l'entreprise familiale représente la majeure partie du patrimoine des propriétaires d'entreprise.

### Le plan de relève

Planifier sa relève n'est pas un événement ponctuel. Il s'agit plutôt d'un processus de transfert de la direction et même de la propriété de l'entreprise à un successeur.

Le plan de relève officialise ce processus. Surtout, il définit et met en place les outils nécessaires à l'atteinte des objectifs de toutes les parties concernées.

Ce plan comporte plusieurs étapes qui demandent du temps, souvent des années, avant d'être efficaces. C'est pourquoi les propriétaires doivent commencer leur planification longtemps à l'avance. De plus, les aspects juridique, fiscal et financier du plan entrent en ligne de compte à différentes étapes de la transition : ce sont les outils dont dispose le propriétaire de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Ces derniers doivent cependant être définis avant que les outils ne puissent être choisis.

Selon Landsberg (1988), la non-planification de la relève d'une entreprise peut être définie comme le « complot de la relève ». Il identifie quatre intervenants qui peuvent faire obstacle à la planification de la relève : le fondateur de l'entreprise, la famille, les employés et le milieu (voir Encadré 1). Selon un sondage mené auprès des propriétaires d'entreprises, les obstacles au choix d'un successeur sont notamment l'intention de vendre l'entreprise tout de suite, le bas âge des enfants du propriétaire et le manque de candidats ayant la formation nécessaire (voir Figure 3).

### Encadré 1 :

#### Le complot de la relève – Principales raisons pour lesquelles les propriétaires ne planifient pas la relève

##### Fondateur

- Peur de la mort
- Réticence à céder le pouvoir et le contrôle
- Perte d'identité personnelle
- Peur de l'inactivité
- Sentiments de jalousie et de rivalité envers le successeur

##### Famille

- Conjoint du fondateur réticent à céder son rôle dans l'entreprise
- Interdiction dans la famille de parler de la vie après le décès des parents
- Volonté de ne pas faire de « favoritisme » parmi les enfants
- Peur de la mort des parents

##### Employés

- Réticence à mettre fin aux relations personnelles avec le fondateur
- Volonté de ne pas faire de favoritisme parmi les principaux dirigeants
- Réticence à établir des mesures de contrôle officielles
- Peur du changement

##### Milieu

- Les collègues et les amis du fondateur travaillent toujours
- Dépendance des clients envers le fondateur
- Valeurs culturelles ne favorisant pas la planification de la relève

Source : Ivan Landsberg (1988)

### Plan stratégique

Dans le cadre d'un plan stratégique, le propriétaire de l'entreprise (ou la famille, dans le cas d'une entreprise familiale) identifie et évalue ses objectifs à long terme. Le plan stratégique définit clairement une vision commune pour l'entreprise. Il peut aussi comprendre un énoncé de mission officiel.

**« Pour qu'un plan réussisse à long terme, il est essentiel de partager une vision d'avenir. Autrement, nous ne sommes pas en présence d'un plan, mais bien de nombreux plans qui entrent probablement en compétition les uns avec les autres – ce qui mène à un échec assuré. » (Barnett, 2000)**

Dans le cadre du processus, les intervenants doivent se poser des questions telles que : Quels projets d'avenir avons-nous pour l'entreprise ? Qui dirigera l'entreprise ? L'entreprise doit-elle demeurer propriété de la famille ? Quel est le rôle de la famille dans l'entreprise ?

Il arrive souvent que les propriétaires d'entreprise n'ont pas d'objectifs clairs. Barnett (2000) juge efficace de leur fournir des objectifs généraux qu'ils peuvent adapter à leur situation, notamment :

1. Subvenir aux besoins de la famille
2. Conserver la valeur de l'entreprise après la transition
3. Se préparer pour l'avenir
4. Maintenir l'harmonie au sein de la famille
5. Réduire au minimum les impôts à payer

Il est nécessaire d'avoir une bonne discussion et d'établir des objectifs avant de planifier la relève. Un plan de relève comprend les outils permettant d'atteindre ces objectifs, comme l'illustre la section suivante.

Grâce au plan stratégique, la famille, le propriétaire de l'entreprise et le(s) successeur(s) dessine(nt) la trajectoire que suivra l'entreprise. Le fait d'établir les objectifs ensemble permet à tous les partenaires de l'entreprise d'avoir une idée claire des projets. Ce plan peut comprendre des politiques écrites déterminant les conditions d'embauche et de départ des membres de la famille et d'autres personnes, ou encore les exigences à remplir pour gérer l'entreprise. Les partenaires peuvent aussi s'appuyer sur le plan stratégique pour éviter les conflits touchant la rémunération, la propriété et le contrôle de gestion ou régler de tels conflits, le cas échéant.<sup>5</sup>

### ***Éléments d'un plan de relève***

Selon la Fédération des Experts Comptables Européens (FEE), un plan de relève devrait contenir les dix éléments suivants<sup>6</sup> :

1. Un énoncé de la répartition des droits de propriété
2. L'identité du ou des nouveaux dirigeants
3. La formation des nouveaux dirigeants pour assumer leur poste
4. Une définition des rôles des autres membres clés de l'entreprise pendant la transition
5. Les mécanismes d'achat ou de vente de parts dans l'entreprise
6. Les considérations fiscales et juridiques
7. Les considérations financières
8. Les points concernant la retraite
9. Une procédure de gestion des différends et des problèmes et de supervision du processus

### 10. Un échancier

Outre ces dix éléments, Upton-Bowman (1999) et Barnett (2000) recommandent d'inclure des processus systématiques de désignation d'un successeur et d'évaluation financière de l'entreprise.

Plusieurs étapes sont nécessaires à l'obtention des dix (ou douze, dans le cas présent) éléments ci-dessus. Il serait toutefois vain d'établir une liste des étapes communes à la plupart des entreprises : chaque entreprise possède une structure unique, une relation particulière avec la famille, les fournisseurs et les clients, une histoire propre avec la communauté, et, surtout, ses propriétaires ont des objectifs uniques. En d'autres mots, trop de facteurs personnels interviennent dans la planification de la relève pour qu'il soit possible de formuler une série d'étapes précises s'appliquant à tous les cas.

Par conséquent, et comme on aurait pu s'y attendre, les conseillers, les comptables et les chercheurs ont dirigé leurs efforts vers la création d'un cadre commun de planification de la relève, mettant l'accent sur le besoin d'aborder les objectifs de tous les partenaires concernés et de leur donner un caractère systématique. Lorsque cette étape est terminée, il est possible de satisfaire aux éléments communs des plans de relève (énumérés plus haut) en suivant des étapes propres à l'entreprise et en utilisant des outils financiers et juridiques. En bout de ligne, ces étapes sont dictées par l'environnement unique de chacune des entreprises et par les objectifs établis.

### **Éléments d'une succession réussie**

D'après Morris (1996) trois grandes catégories de facteurs jouent un rôle crucial dans une transition commerciale réussie (voir Encadré 2). L'étude, qui suppose que le processus de sélection du successeur a déjà eu lieu, parle ainsi du niveau de préparation des héritiers de l'entreprise, de la relation entre les membres de la famille et de l'entreprise ainsi que des activités de planification et de contrôle.

La principale conclusion de l'étude de Morris est que les héritiers qui réussissent à assurer la relève de l'entreprise sont suffisamment bien préparés, du point de vue de la formation et de l'expérience professionnelle, qui s'entend notamment du fait d'occuper différents postes au sein de l'entreprise. Par ailleurs, le partage d'une vision et de valeurs communes et une faible rivalité entre les partenaires

sont synonymes de transition réussie. Finalement, malgré l'ampleur de la planification fiscale nécessaire, les activités de planification et de contrôle entourant la succession dans ces entreprises présentent un caractère informel.

### Encadré 2 :

#### Facteurs déterminants pour une transition réussie

##### Niveau de préparation des héritiers :

- Niveau de scolarité, formation et expérience de travail (à l'extérieur de l'entreprise)
- Poste de niveau débutant
- Année(s) d'expérience dans l'entreprise (ou au sein du secteur d'activité)
- Motivation à se joindre à l'entreprise
- Perception de son propre niveau de préparation

##### Relations entre les membres de la famille et de l'entreprise :

- Communication
- Confiance, engagement et fidélité
- Tensions familiales et rivalité entre frères et sœurs
- Jalousie/rancœur
- Conflits
- Valeurs et traditions communes

##### Activités de planification et de contrôle :

- Planification de la relève
- Planification fiscale
- Appel à un conseil d'administration extérieur
- Appel à des conseillers d'entreprises familiales
- Création d'un conseil de famille

Source : Morris et al. (1996)

À un niveau supérieur, toutefois, les conclusions de Morris et al. (1996) démontrent l'importance des étapes précédant l'établissement du plan de relève. Autrement dit, une planification stratégique appropriée (familiale ou commerciale) effectuée longtemps avant le transfert de l'entreprise à la relève améliore les chances de succès de tout plan de transition, qu'il soit officiel ou non.

### Principaux éléments

**Les conseillers professionnels :** En raison de la complexité d'une planification adéquate de la relève, les conseils de professionnels sont souvent nécessaires. Plusieurs spécialistes peuvent intervenir à différentes étapes du plan de relève, notamment les comptables, les avocats, les conseillers en planification financière, les spécialistes en plans de succession et les gestionnaires de plans de relève.

Le gestionnaire de plans de relève s'avère souvent un intervenant utile, car il joue le rôle de coordonnateur du transfert de l'entreprise à la relève pour le propriétaire de l'entreprise, il simplifie les communications avec les autres professionnels concernés et permet au propriétaire de consacrer moins de temps à ces activités. Surtout, il peut, à titre de spécialiste en planification de la relève, faciliter la communication des objectifs de toutes les parties en cause. En outre, le coordonnateur peut agir à titre de tiers impartial dans la résolution des conflits survenant entre les partenaires pendant le processus de transfert à la relève.

Néanmoins, les « petits problèmes » qui surviennent lors de la planification de la relève sont complexes et exigent beaucoup de temps. Ils représentent un défi considérable, non seulement pour le successeur, mais aussi pour le coordonnateur du plan de relève et les autres professionnels en cause.

Le défi est de trouver un coordonnateur du plan de relève : un spécialiste en la matière qui mène une carrière prospère en planification de la relève. Même si l'investissement est justifié, les plus petites entreprises doivent tenir compte des coûts.

**Entreprise familiale ou non :** Malgré le fait que bon nombre des problèmes de relève sont les mêmes que l'entreprise soit familiale ou non, on a pu examiner des différences dans les approches adoptées. L'étude de Fiegenger et al. (1996) montre que les propriétaires d'entreprises non familiales ont tendance à « impartir » la préparation de la relève (c.-à-d., inscription à des cours universitaires, séminaires et expériences à l'extérieur de l'entreprise). Les propriétaires d'entreprises familiales, quant à eux, favorisent le développement de relations entre les partenaires au sein de l'entreprise.

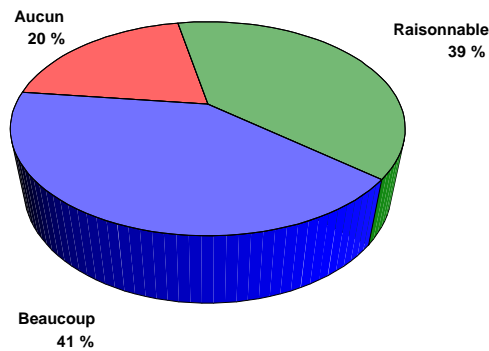
Comme nous l'avons indiqué plus haut, la planification stratégique est un élément clé pour le règlement des différends entre les partenaires et l'établissement d'objectifs communs pour l'avenir de l'entreprise. Selon l'étude, cependant, les propriétaires d'entreprises familiales, comparativement aux dirigeants d'entreprises non familiales, estiment que la planification stratégique est un des éléments les moins importants lors de la préparation de la relève. Par ailleurs, les auteurs ont découvert que les dirigeants d'entreprises familiales

qui ont établi un plan stratégique ont tendance à ne pas en informer leurs successeurs.

Malgré ces différences et les diverses approches de planification de la relève adoptées par les entreprises familiales ou non, l'étude Fiegner et al. (1996) indique que les propriétaires d'entreprise en général exercent un contrôle assez étroit sur la préparation et la formation des successeurs – une caractéristique de gestion d'entreprise commune à de nombreux entrepreneurs.

**Fiscalité :** Même si Barnett (2000) indique que les questions de fiscalité ne devraient pas dominer dans la planification de la relève, elles demeurent un des éléments les plus importants pour les propriétaires d'entreprises; 41 % des entreprises interrogées ont indiqué qu'elles consacraient beaucoup de temps à la planification fiscale dans le cadre de leur plan de relève (voir Figure 5). Les impôts découlent de la vente de l'entreprise au successeur – principalement sous forme d'impôts sur les gains en capital.

**Figure 5 :**  
Temps consacré à la planification fiscale pendant le plan de relève



Source : Morris et al. (1996)

Depuis 1985, les propriétaires d'entreprises canadiens ont droit à une exonération pour gains en capital de 500 000 \$. Selon Ball (2003), le concept est simple : la première tranche de 500 000 \$ de gains en capital provenant de la vente d'actions d'entreprises admissibles donne droit à une exonération à vie. Cependant, certaines conditions doivent être remplies.

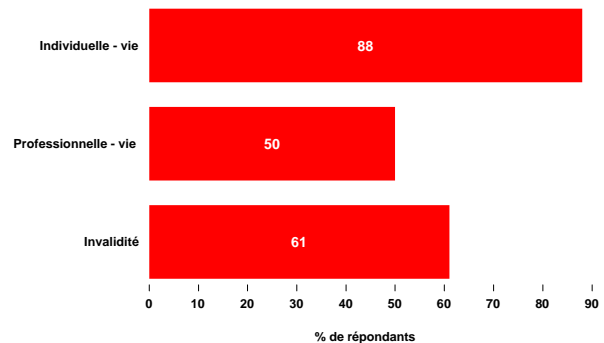
D'après Downer (2001), ces exigences et les lois et règlements qui y correspondent sont compliqués, et beaucoup de petites entreprises sont incapables de profiter des exonérations. Cependant, Ball (2003)

propose des étapes très simples qui, exécutées longtemps d'avance, font souvent la différence entre l'admissibilité ou la non-admissibilité à l'exonération lors de la cession d'une entreprise<sup>7</sup>.

Le processus étant souvent complexe, bon nombre d'entreprises continuent de payer de l'impôt sur leurs gains en capital. Les coûts associés au transfert d'une entreprise et au passage vers une autre entreprise, plus rentable, en sont augmentés d'autant.

**Succession et assurances :** Selon la plupart des auteurs, la planification de la succession fait partie intégrante de la planification de la relève. Dans la plupart des cas, les propriétaires d'entreprises sont réticents à l'idée de laisser leur entreprise aux mains de l'État. Malheureusement, c'est ce que beaucoup d'entre eux font volontairement ou sans le savoir. Malgré la part importante qu'occupe l'entreprise dans le patrimoine des propriétaires, 63 % d'entre eux ne sont pas au courant des aspects fiscaux liés à leur succession. En outre, pour compliquer davantage le côté familial de la planification, 73 % des propriétaires d'entreprises ne parlent pas de la répartition de leur patrimoine avec leurs enfants<sup>8</sup>.

**Figure 6 :**  
Couverture d'assurance



Source : Étude de Deloitte & Touche, 1999

La couverture d'assurance joue aussi un rôle important dans la planification de la relève. Pourtant, les propriétaires d'entreprises prennent rarement des dispositions en cas de décès ou d'invalidité. D'après une étude menée par Deloitte & Touche, un grand nombre de propriétaires ne possèdent pas la couverture nécessaire à la survie de l'entreprise en cas de décès ou d'invalidité (voir Figure 6).

Si, dans ses objectifs (planification stratégique), le propriétaire a établi que l'entreprise devait demeurer en exploitation, il doit inclure une protection adéquate à son plan de relève.

**Financement :** Réussir à trouver un successeur, à le former et à l'intégrer à l'entreprise ou à la famille est une des étapes de la transition. En bout de ligne, cependant, le propriétaire de l'entreprise souhaitera être dédommagé pour la vente de son entreprise. Des recherches ont été effectuées sur les différentes méthodes de cession d'entreprises. Selon la Fédération des Experts Comptables Européens (FEE), les rachats de l'entreprise par les cadres sont de plus en plus courants<sup>9</sup>.

Les successeurs qui cherchent à acheter rapidement l'entreprise risquent toutefois d'avoir de la difficulté à obtenir le financement nécessaire. Une étude récente de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) indique que les petites entreprises ont souvent de la difficulté à obtenir du financement sous les formes traditionnelles de la part des établissements financiers<sup>10</sup>. En outre, selon la FEE, les besoins spéciaux en capital pour l'acquisition d'une PME sont 60 % plus élevés que la moyenne pour les nouvelles entreprises<sup>11</sup>.

Cependant, certains pays européens offrent des programmes de financement spéciaux pour appuyer le transfert des petites entreprises. Le gouvernement belge, par exemple, propose un programme de financement des transferts d'entreprise offrant des taux d'intérêt bonifiés. Le prêt est garanti par le gouvernement pour une durée de 7 à 20 ans, et aucune garantie personnelle ne doit être fournie<sup>12</sup>.

### **Lacunes des recherches**

---

Quatre éléments importants n'ont pas été traités dans les documents actuels portant sur la planification de la relève. Le premier porte sur l'établissement des facteurs qui incitent les propriétaires d'entreprises à planifier la relève à l'avance. Le deuxième concerne l'analyse des retombées nettes sur l'économie canadienne des échecs de transfert d'entreprise à la relève. La troisième lacune touche le rôle du gouvernement et du milieu financier dans la promotion et la facilitation du transfert d'entreprise à la relève au Canada. Finalement, incroyablement peu de recherches ont été effectuées sur le point de vue des futurs successeurs d'entreprises.

### ***Incitatifs à la planification***

Comme beaucoup d'études l'ont indiqué, de manière générale, les propriétaires ne planifient pas le transfert de leur entreprise à la relève. De nombreuses raisons peuvent expliquer cet état de fait : l'effet psychologique causé par l'idée de « laisser aller » son entreprise, les qualités d'entrepreneur des propriétaires d'entreprises et de PME ou les difficultés et les tensions familiales, etc.

Néanmoins, les propriétaires d'entreprises doivent planifier longtemps d'avance. Les facteurs qui les incitent à planifier n'ont cependant pas été étudiés. L'envoi massif de documents traitant de planification de la relève aux propriétaires d'entreprises, méthode largement employée par les fournisseurs de services professionnels au cours des années passées, a peu de chance de réussir si une attention particulière n'est pas portée aux facteurs incitatifs.

Afin de réussir à sensibiliser les entreprises à cette question et à stimuler l'intérêt et la participation des autres partenaires, des recherches poussées doivent être effectuées sur les facteurs incitant les entrepreneurs à planifier la relève.

### ***Retombées économiques des échecs de transfert à la relève***

Lorsqu'il est question de transfert d'entreprise, l'économie dans son ensemble joue un rôle important. En raison des données démographiques actuelles sur les propriétaires d'entreprises, un taux élevé d'échec des entreprises après leur transfert aura des répercussions graves sur l'emploi, la santé de l'économie et la création d'entreprises dans l'avenir.

Pourtant, très peu d'études ont été effectuées sur les retombées économiques globales de l'échec des transferts d'entreprise à la relève. Les auteurs qui ont traité de ces conséquences l'ont fait de façon simpliste, sans vision. On ne peut pas simplement observer la perte d'emplois et de revenus pour les entreprises. Il faut plutôt, au risque d'utiliser un jargon technique, adopter une approche d'équilibre général, c'est-à-dire évaluer les « retombées économiques nettes » sur l'emploi et les revenus, car un échec commercial pour l'un représente des possibilités d'emploi et des occasions d'affaires pour d'autres.

Le manque de recherches dans ce domaine s'explique probablement par la difficulté de mener une telle analyse. Toutefois, une tentative de mesure des retombées économiques nettes des échecs de transfert d'entreprise à la relève sensibilisera grandement à l'importance de cet enjeu.

### ***Rôle des gouvernements et du milieu financier***

Étant donné la complexité de la planification de la relève, le rôle important des petites entreprises dans l'économie et les retombées des échecs de transfert d'entreprise à la relève, il est nécessaire d'enquêter sur le rôle que peuvent jouer les gouvernements pour simplifier la planification de la relève. Un des principaux rôles du gouvernement, mais aussi de tous les partenaires, et de promouvoir la planification à l'avance.

Les gouvernements devraient également songer à donner accès à des renseignements à jour et utiles, à des programmes de financement spéciaux et à des outils. Que les gouvernements interviennent ou non, les établissements financiers ont grandement intérêt à faciliter la transition au sein des entreprises. Les transitions manquées peuvent entraîner des pertes sur prêts et le départ de clients commerciaux. Par ailleurs, les établissements qui ont l'habitude de ne pas participer au financement de transferts d'entreprise à la relève pourraient tirer parti d'une meilleure planification par les propriétaires et de taux de réussite des transitions plus élevés. Actuellement, le baby-boomer *propriétaire* représente un marché non exploité.

Pour le moment, peu de recherches ont été effectuées au Canada sur les moyens que les gouvernements et les établissements financiers peuvent prendre pour promouvoir la planification de la relève, fournir des renseignements et participer efficacement au financement des transferts d'entreprises. Des recherches pourraient d'abord être menées sur les initiatives mises sur pied dans d'autres pays et sur leur efficacité.

### ***Points de vue des successeurs et des successeurs potentiels***

Les études portant sur la planification de la relève traitent habituellement des enjeux touchant les propriétaires d'entreprises. Toutefois, étant donné la structure de la plupart des transferts d'entreprise à la relève et la dépendance du propriétaire actuel envers la survie de l'entreprise après le transfert, il

est essentiel de mener des recherches sur les enjeux qui touchent les successeurs. Pourtant, peu de travaux ont été effectués en ce sens, si ce n'est l'étude de Fiedgener (1996) qui porte sur les points de vue des successeurs après la transition.

Comme nous l'avons indiqué auparavant, un des principaux problèmes auxquels sont confrontés les successeurs est celui du financement de l'acquisition de l'entreprise. Les sources de financement et les autres options offertes par les établissements financiers privés devraient être étudiées.

### **Conclusions**

Le message semble relativement clair. La plupart des propriétaires d'entreprises ne planifient pas en prévision de l'avenir — ce qui n'est pas vraiment surprenant. Les petites entreprises sont uniques en ce que le principal obstacle à la planification de la relève réside dans leur nature même. Malgré cela, la planification de la relève doit être effectuée longtemps d'avance.

La principale conclusion de cette analyse documentaire est que les enjeux majeurs touchant la planification de la relève ne sont pas d'ordre technique, comme la fiscalité, les assurances, la succession ou les lois et règlements précis. Ce sont simplement des éléments compliqués qui font partie d'un plan de relève complet et efficace, des outils nécessaires à l'atteinte des objectifs du propriétaire de l'entreprise, de sa famille et de ses successeurs. Ces objectifs sont triés, débattus et partagés au cours des étapes précédant l'établissement du plan de relève. Dans la plupart des cas, les propriétaires d'entreprises et les partenaires n'ont pas tous la même vision pour l'entreprise. Ils ne font pas le tri des différents « petits problèmes » qui surgissent lors de l'établissement d'un plan stratégique complet. Par conséquent, même les entreprises munies d'un plan de relève réussissent rarement, car elles ne règlent pas ces petits problèmes à l'avance.

La question demeure entière : Sachant cela, quelles mesures doit-on prendre? Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, il existe quatre lacunes principales en recherche. Premièrement, quels facteurs incitent les propriétaires d'entreprises à planifier à l'avance? Il semble que les qualités d'entrepreneur des propriétaires fournissent la réponse ici. Deuxièmement, quelles sont les véritables

retombées économiques de l'échec du transfert d'une entreprise à la relève? Une étude à ce sujet guiderait largement les efforts déployés par les gouvernements et les établissements financiers pour se pencher sur cette question. Troisièmement, quel rôle les gouvernements et les établissements financiers doivent-ils jouer? Et finalement, comment les successeurs des entreprises voient-ils les choses?

D'après les articles, les sondages et les données empiriques fournies par les professionnels dans les revues spécialisées, la clé de l'amélioration du taux de réussite de la relève dans l'entreprise réside dans les étapes suivantes :

- Éveiller l'intérêt et la motivation des propriétaires d'entreprises;
- Sensibiliser à cette question les partenaires comme les gouvernements, les établissements financiers et les organismes professionnels;
- S'assurer qu'une personne qui manifeste de l'intérêt reçoit les renseignements et les conseils nécessaires;
- Simplifier les outils accessibles.

## Références

C. Newton, "Succession Planning and the Small-Business Owner: A Transition 'Tug-of-War'," *Journal of Financial Planning*, (septembre 1999): 58 – 66.

N. Bowman-Upton, "Transferring Management in the Family-Owned Business", U.S. Small Business Administration, 1999.

"How to Prepare the Successful Sale of an Established Family Business", Fédération des Experts Comptables Européens, avril 2002.

"Keeping it in the Family: SME Family Business Succession", Fédération des Experts Comptables Européens, 2002.

"American Family Business Survey, " MassMutual Financial Group/Raymond Institute, janvier 2003.

"Are Canadian Family Businesses an Endangered Species?", Deloitte & Touche Centre for Tax Education and Research, université de Waterloo, 1999.

I. Landsberg, 1988, "The Succession Conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first

generation family firms", document de travail A70, Yale School of Organization and Management.

M. Fiegner, B. Brown, R. Prince et K. File, "Passing on Strategic Vision: Favored Modes of Successor Preparations by CEO's of Family and Nonfamily firms," *Journal of Small Business Management*, (juillet 1996) : 15 – 26.

P. Downer, "International Appraisal of Effect of Capital Gains Tax on Investment on Small Business," *Journal of Financial Management and Analysis* 14, no. 2 (2001) : 32 – 42.

J. Barnett, "Transition Planning: An Advisor's Approach to Planning for the Business Owner" CCH Toronto, 2000.

M. H. Morris, R. W. Williams, et D. Nel, "Factors influencing family business succession" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 2, no. 3 (1996) : 68 – 81.

<sup>1</sup> Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, novembre 2000

<sup>2</sup> Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, novembre 2000

<sup>3</sup> Des questionnaires ont été envoyés à des entreprises canadiennes répondant à des critères précis. Les entreprises au chiffre d'affaire annuel inférieur à 1 million de dollars, les entreprises individuelles, etc., étaient exclues. D'après Dun & Bradstreet, moins de 124 000 entreprises canadiennes étaient admissibles à l'étude. 7500 copies du sondage ont été envoyées, et les chercheurs ont obtenu un taux de réponse de 10 %.

<sup>4</sup> Wharton School of Business, université de Pennsylvanie

<sup>5</sup> Voir Bowman-Upton (1999)

<sup>6</sup> *Keeping it in the Family: SME Family Business Succession*, Fédération des Experts Comptables Européens, 2002a.

<sup>7</sup> Reportez-vous au site [www.fcei.ca](http://www.fcei.ca) pour obtenir le document de Bruce Ball sur l'exonération à vie pour gains en capital.

<sup>8</sup> Selon le sondage de Deloitte & Touche de 1998, 52 % des propriétaires ont indiqué que leur entreprise représentait plus de 50 % de leur patrimoine.

<sup>9</sup> Fédération des Experts Comptables Européens (2002a)

<sup>10</sup> FCEI, Miser sur la concurrence dans le secteur bancaire (2003)

<sup>11</sup> Fédération des Experts Comptables Européens (2002b), citation de la Deutsche Ausgleichsbank

<sup>12</sup> Fédération des Experts Comptables Européens (2002b)