

REDRESSEMENT, STABILISATION ET RELÈVE D'ENTREPRISES



La COVID-19 menace d'accélérer la retraite des propriétaires d'entreprises dans les zones rurales du Canada atlantique. Il s'agit d'un véritable défi. Les coopératives et l'entreprise sociale peuvent offrir une solution.

L'ampleur du problème

Sans intervention, on s'attend à ce qu'un grand nombre de petites entreprises ferment leurs portes au Canada atlantique au cours des dix prochaines années. Beaucoup n'ont pas de plan de relève viable.

Cette vague de départs à la retraite est dans le collimateur depuis des années. Les communautés concernées, en particulier celles des zones rurales, sont confrontées à une grave perte de biens, de services et d'emplois essentiels. Bien que décourageant, ce défi était prévisible : la plupart des propriétaires d'entreprises sont des baby-boomers vieillissants. Puis est arrivée la COVID-19. Elle a gravement perturbé une situation déjà difficile.

Une équipe de recherche dirigée par des membres et des partenaires du Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) a examiné le défi et les options pour le relever. Les rapports, les évaluations des besoins et les enquêtes indiquent tous à quel point le Canada atlantique risque d'être durement frappé. De nombreux propriétaires d'entreprises prenant leur retraite n'ont pas de plan de relève viable. De plus, certains facteurs empêcheront probablement des segments clés de la population de se porter acquéreurs des entreprises des retraités.

La relève sociale offre une occasion historique aux modèles de propriété collective de relever ce défi à venir.

Planification de la relève au Canada atlantique

Le Canada atlantique compte 76 000 entreprises. On estime que près de 55 000 (72 %) d'entre elles chercheront à effectuer une transition de propriété entre 2017 et 2027. Ajouter à cela une constatation de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). Elle a sondé 2 500 de ses membres, et plus de la moitié d'entre eux affirme ne pas avoir de plan de relève officiel.¹ Cette information modifie une prévision déjà troublante en une prévision alarmante.

Deux facteurs entrent en jeu : l'état de préparation des propriétaires et la taille de leurs entreprises. Dans de nombreux cas le propriétaire est prêt à prendre sa retraite, mais l'entreprise n'est pas prête à être vendue. Le transfert d'une entreprise exige une certaine planification : les rapports financiers doivent être mis à jour et les flux de trésorerie maximisés. C'est essentiel si l'on veut que l'entreprise soit attrayante pour les acheteurs et qu'elle résiste aux aléas d'un changement de direction.²

De nombreux propriétaires de très petites entreprises (celles qui comptent moins de 20 employés) l'ignorent. Les entreprises

plus grandes (de 20 à 99 employés) se disent mieux préparées et moins susceptibles de vendre dans un avenir proche. Mais les très petites entreprises sont particulièrement nombreuses dans les zones rurales. Les zones rurales sont par conséquent les endroits les plus exposés au risque de perdre des entreprises dans les années à venir.

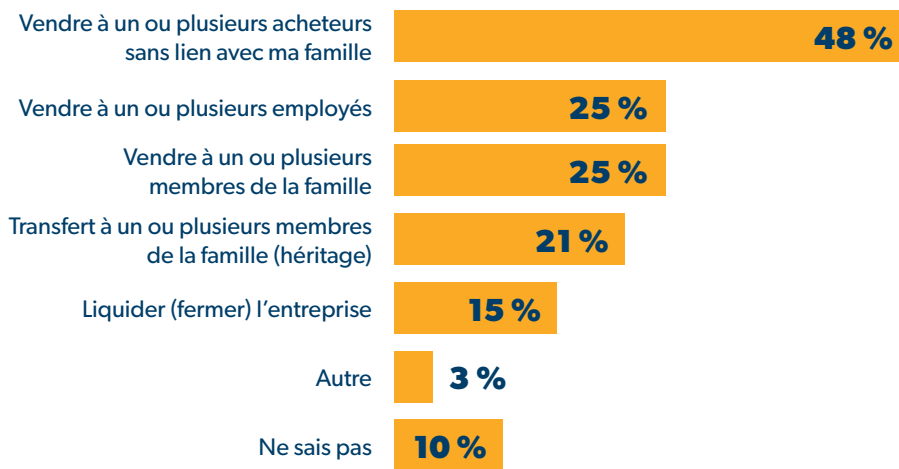
Ce défi comporte également un aspect générationnel. Les propriétaires de petites entreprises sont en moyenne âgés de 50 ans, ce qui les place dans la génération des baby-boomers. La génération X (personnes nées entre 1964 et 1979) regroupe les personnes les plus susceptibles d'être prêtes et capables d'acheter de telles entreprises. Mais ils sont trop peu nombreux (deux fois moins nombreux que les baby-boomers) pour combler le vide à eux seuls. La génération Y (nés entre 1980 et 1995) est plus nombreuse, mais elle ne possède peut-être pas assez d'expérience pour combler le vide.

Il y a encore un autre aspect à considérer. Les industries du Canada atlantique les plus durement touchées par la pandémie sont le tourisme et l'hébergement, le commerce de détail, les restaurants et les bars. Ce sont les principaux employeurs de la génération X et de la génération Y dans les régions rurales, ainsi que des jeunes, des femmes et des personnes racialisées.

¹ Marvin Cruz, *Getting the Transition Right: Survey results on small business succession planning* (Toronto : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, novembre 2018), p. 6.

² Tom Corner et Sylvie Ratté, *The Coming Wave of Business Transitions in Canada: Are Entrepreneurs Ready to Exit Their Company?* (Montréal : Banque de développement du Canada, septembre 2017), p. 1.

Figure 9: Méthode de sortie d'une entreprise³



Cela signifie que les personnes les plus touchées par la COVID-19 vivaient déjà en marge de la société. Bien sûr, elles ont reçu une aide d'urgence du gouvernement. Mais leurs anciens emplois pourraient disparaître pour de bon, car les industries qui les employaient vont devoir innover de manière significative pour se redresser. Cela signifierait la suppression d'emplois par l'automatisation et les services numériques.

Les conclusions ne sont toutefois pas mauvaises. Le sondage effectué auprès des membres de la FCEI a également montré que de nombreux propriétaires d'entreprise aimeraient vendre leur entreprise à leurs employés. Cela peut être difficile à gérer pour un seul employé. Mais si les employés se regroupent en coopérative ou en entreprise sociale, ils pourraient y parvenir. On parle de *relève sociale* lorsque l'entreprise d'un retraité est achetée par une coopérative ou une entreprise sociale, ou encore par une communauté autochtone ou une municipalité locale.

L'opportunité de la relève sociale

La relève sociale est un bon moyen d'insuffler un nouveau souffle à une entreprise lorsque la retraite menace de la fermer. Elle

peut aider les zones rurales à se remettre de la COVID-19. Elle peut également permettre aux jeunes et aux groupes historiquement marginalisés de trouver un emploi et de progresser.

Dans les régions rurales du Canada atlantique, les propriétaires d'entreprise prêts à prendre leur retraite sont beaucoup plus nombreux que les personnes qui pourraient normalement acheter leur entreprise. Par conséquent, pour protéger ces entreprises et leurs communautés, les gens commencent à penser sérieusement à la « relève sociale ».

La relève sociale est assez simple. Elle signifie qu'une entreprise privée se transforme en une entreprise collective. Il s'agit d'une option très importante pour les communautés rurales qui dépendent fortement de certaines entreprises « essentielles ». Elles fournissent des biens et des services vitaux (les épiceries) ou sont des employeurs importants (une usine de poisson ou une scierie). Lorsque de telles entreprises sont mises en vente et qu'il est peu probable qu'elles trouvent d'autres propriétaires privés, c'est toute la communauté qui est mise en danger.

La relève sociale peut offrir une solution.

Elle peut également répondre à d'autres problèmes et besoins locaux. Les

entreprises sociales et les coopératives peuvent être conçues pour aborder des questions aussi cruciales que l'équité salariale, l'inégalité entre les sexes, le changement climatique et le racisme systémique. Tout en créant des emplois, des biens et des services, ces organisations peuvent rendre l'économie plus inclusive et créative. Cela intéresserait bien de nombreux jeunes, en particulier ceux des communautés rurales et marginalisées.

La propriété collective, quel que soit son type, nécessite une formation et une pratique. Quelles sont donc les ressources disponibles pour expliquer la relève sociale? Quelles ressources supplémentaires sont nécessaires? Quelles stratégies peuvent contribuer à faire de la relève sociale une option viable et attrayante au Canada atlantique? Quel soutien les organismes, les associations, le gouvernement et les autres intervenants peuvent-ils apporter pour que cela se produise?

Ces questions font l'objet du reste des rapports de l'équipe de recherche.

Deux définitions importantes :

Les **coopératives** et les **entreprises sociales** ont des définitions différentes selon les endroits. Dans ce rapport, la **coopérative** renvoie à toute entreprise détenue et gérée conjointement par ses membres, qui en partagent les profits ou les bénéfices. Elle est également détenue et gérée démocratiquement : chaque membre dispose d'une action et d'une voix. Une **entreprise sociale** est un organisme à but non lucratif ou caritatif qui exploite une entreprise dans le but de réaliser un objectif social. En général, l'objectif est de créer un avantage pour la société que les entreprises à but lucratif ne fournissent pas.

³ Marvin Cruz, *Getting the Transition Right: Survey results on small business succession planning* (Toronto : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, novembre 2018), p. 5.

Recherche sur la relève sociale

La relève sociale fait déjà l'objet de plusieurs projets de recherche.

Aux universités de Toronto et de Sherbrooke, le projet CoopConvert a étudié la conversion d'entreprises privées en coopératives. Les expériences menées à ce jour suggèrent que de nombreuses personnes sont mal informées sur les coopératives, leurs forces et leurs bénéfices.⁴

À l'Université de Waterloo, le Legacy Leadership Lab cherche à rendre la relève sociale plus attrayante pour les propriétaires d'entreprise et à créer un élan autour de ce modèle. Pour ce faire, il a recueilli une série d'études de cas et mené une série de laboratoires et de discussions approfondies avec les parties prenantes au cours des deux dernières années.⁵

Scale Collaborative et l'université Royal Roads examinent les défis auxquels sont confrontées les communautés rurales⁶. Leurs rapports notent que les acheteurs en milieu rural sont peu nombreux, tout comme les travailleurs et les soutiens aux entreprises. Par conséquent, les services publics et les entreprises privées plient souvent bagages et partent. La relève sociale pourrait être un moyen de briser cette dynamique.

Une étude de l'université Memorial souligne l'importance des entreprises sociales communautaires pour les communautés isolées du Labrador et de la péninsule Nord de Terre-Neuve. Elles constituent la meilleure option lorsque des entreprises viables sont mises en vente, mais ne trouvent que peu ou pas d'acheteurs privés. Memorial

recommande que les universités et les gouvernements fédéral et provinciaux travaillent ensemble sur des moyens de développer et soutenir les entreprises sociales dans ces régions.⁷

L'Association des Corporations de développement communautaire des entreprises du Nouveau-Brunswick a fait un sondage auprès des propriétaires d'entreprises⁸. Pas moins de 33 % des répondants affirment prendre leur retraite de leur entreprise probablement dans moins de cinq ans. 74 % disent qu'ils n'ont pas de plan de relève. Contrairement aux répondants au sondage de la FCEI, très peu de Néo-Brunswickois sont intéressés à vendre leur entreprise à des employés (2,56 %) ou à une coopérative (0 %).

La CDR-Acadie veut savoir dans quelle mesure les francophones du Canada atlantique connaissent ou se soucient de la relève sociale. Elle a réuni 12 comités de repérage de la relève d'entreprise pour identifier les possibilités de relève sociale dans diverses régions. Elle a aussi organisé des conférences pour faire connaître les coopératives comme stratégie de relève d'entreprise. Elle n'a pas manqué de ressources en français pour aider au développement des coopératives. Pourtant, peu de gens réalisent comment le modèle coopératif peut être appliqué à la relève d'entreprise⁹.

Évaluation des ressources

L'équipe de recherche a évalué 84 outils, ressources et possibilités d'apprentissage liés à la planification de la relève.

Les ressources sont assez abondantes pour ce qui est de la planification classique de la relève d'une entreprise.

Par exemple, les personnes qui veulent acheter ou vendre des entreprises peuvent obtenir beaucoup d'aide. La plupart de ces informations sont disponibles en ligne, gratuitement et avec le soutien d'organisations disposant d'un personnel professionnel. Il existe des guides pratiques, des présentations et d'autres documents créés par des agences de développement commercial et des écoles de commerce.

Cependant, peu de ces ressources montrent que les coopératives et les entreprises sociales sont également des options pour le propriétaire d'entreprise qui prend sa retraite. Il serait judicieux d'ajouter ces informations à ces plateformes, ou de les mettre en relation avec des plateformes spécialisées dans ces sujets.

Dans le Canada atlantique, il existe des organismes dont le but est de soutenir le développement de l'entreprise sociale et des coopératives. Certains savent comment appliquer ces modèles à la relève d'entreprises, d'autres non. Les coopératives sont particulièrement bien pourvues en ressources de développement et de formation. Plusieurs associations de coopératives offrent une foule d'informations en ligne. Les nombreuses organisations coopératives du Québec offrent d'excellentes ressources en français. Malgré cela, il y a un défi à relever en matière de ressources, car en dehors des grandes villes, le nombre de personnes formées au développement coopératif ne cesse de diminuer (beaucoup de leurs meilleurs employés prennent eux-mêmes leur retraite).

De même, de nombreuses ressources d'autoformation et

⁴Pour en savoir plus, <https://www.coopconvert.ca/>

⁵Pour en savoir plus, <https://uwaterloo.ca/legacy-leadership-lab/>

⁶Pour en savoir plus, www.scalecollaborative.ca

⁷Dave Leogh, *Succession Planning for Small and Medium-sized Business in Labrador and the Northern Peninsula* (St. John's : Memorial University of Newfoundland, August 2018), p. 31.

⁸*Succession Planning: Survey Analysis* (Fredericton : Stiletto Consulting, mars 2018), p. 3.

⁹*Planification de la relève : Analyse environnementale* (Fredericton : Stiletto Consulting, mars 2018).

d'autodéveloppement sont disponibles pour les entreprises sociales et les coopératives. Cependant, lorsqu'il s'agit de la conversion d'une entreprise privée en coopérative ou en entreprise sociale, peu d'éléments sont disponibles.

On a également découvert que les entreprises détenues collectivement par des municipalités ou des communautés indigènes peuvent avoir des besoins différents de ceux des coopératives et des entreprises sociales. Les mêmes ressources peuvent ne pas convenir à chaque type de relève sociale.

Enfin, l'équipe de recherche a noté l'importance des services professionnels dans la planification de la relève. Les avocats, les comptables, les planificateurs financiers et les évaluateurs d'entreprises sont tous des « intermédiaires » essentiels dans le processus. On en trouve beaucoup au Canada atlantique. Une fois de plus, un grand nombre de ces intermédiaires ne connaissent pas la relève sociale ou ne sont pas à l'aise avec elle.

Analyse des parties prenantes

Grâce à des fonds supplémentaires obtenus par l'intermédiaire du RCDÉC, l'équipe de recherche a identifié les principaux intervenants dans le processus de transmission d'entreprise — acheteurs, vendeurs et professionnels potentiels. Leur expertise a été sollicitée afin de déterminer la meilleure façon de faire progresser la relève sociale. L'équipe a mené 15 entrevues et organisé deux groupes de discussion différents, incluant des personnes des quatre provinces et de divers secteurs connexes.

Tous les membres des groupes de discussion ont reconnu l'urgence de la question de la relève d'entreprise dans la région de l'Atlantique. Ils ont tous affirmé que la sensibilisation et l'éducation devaient être accrues. Mais ils ont insisté sur l'importance d'étayer les connaissances sur la relève sociale par une pratique réelle.

Ces intervenants ont également reconnu l'énorme opportunité que représente la relève sociale. Elle pourrait accroître l'équité économique entre diverses communautés, contribuer à réduire l'exode des jeunes, attirer les jeunes en permettant aux nouveaux arrivants au Canada et aux étudiants étrangers d'établir des liens avec les communautés rurales, inciter les femmes à devenir des entrepreneures et les retraités à mettre leurs compétences au service de leur communauté.

Recherche-action

La recherche-action de ce projet comportait deux volets. La première partie consistait à développer et à tester un atelier en ligne et un guide de ressources pour les professionnels du développement commercial. Ces documents visent à améliorer la compréhension des rôles que les entreprises sociales et les coopératives peuvent jouer dans la relève des entreprises rurales. La deuxième partie consistait en une série d'engagements avec une variété de communautés à différents stades des efforts de relève, qui ont appris comment les entreprises sociales et les coopératives peuvent bénéficier à leurs économies à long terme.

En plus de fonder les conclusions générales de ce projet, ces efforts ont mis en évidence des lacunes dans l'éventail des ressources disponibles pour soutenir la relève sociale.

- Ressources vidéo accessibles à un public varié.
- Un centre d'information et de ressources en ligne.
- Des « outils de jumelage » pour mettre en relation les vendeurs et les acheteurs.
- Des informations adaptées à la culture et conçues spécifiquement pour les personnes marginalisées ou racialisées.
- Des ressources attrayantes et conçues spécialement pour les jeunes.

Projets de recherche-action

Les observations de l'équipe de recherche sur ces initiatives de recherche-action sont à la base de ses recommandations :

- L'Association atlantique des **Corporations au bénéfice du développement communautaire** (CBDC) a piloté un atelier bilingue en ligne et un guide de ressources avec le personnel et les membres du conseil d'administration des CBDC.
- Le **Centre d'entrepreneuriat Acadia** a organisé un atelier incluant une étude de cas en direct avec des vendeurs potentiels.
- La **Co-operative Enterprise Council of New-Brunswick** (CECNB) a encadré des intermédiaires, des vendeurs, des acheteurs et d'autres intervenants communautaires de la région de Tantramar dans le cadre d'une occasion de relève réelle.
- Le **CDR-Acadie** a demandé aux jeunes francophones de donner leur point de vue en tant qu'acheteurs potentiels.

Les résultats détaillés de la recherche sont contenus dans le rapport final du projet.

- Des ressources sur le rôle que la relève sociale peut jouer dans la préservation et l'amélioration des économies locales et rurales au Canada atlantique.
- Un vivier plus important de développeurs expérimentés de coopératives et d'entreprises sociales.

Conclusion

L'ampleur du défi que représente la relève d'entreprise pour le Canada atlantique est très grande. La relève sociale est une solution durable. Cependant, le manque de sensibilisation à la relève sociale en tant qu'option et de ressources pour soutenir les personnes qui choisissent cette option est considérable.

Dans ce contexte, une stratégie globale est nécessaire. Elle viserait les principales parties prenantes (acheteurs, vendeurs et intermédiaires) afin de :

1. Les sensibiliser à l'ampleur du défi de la relève d'entreprise dans la région ;
2. Démontrer comment la relève sociale peut aider à relever ce défi ; et
3. Renforcer les ressources, les connaissances, les compétences et les capacités pour soutenir la relève sociale.

La stratégie soutiendrait aussi le renforcement des capacités des acheteurs et des développeurs et viserait à faire passer les parties prenantes intéressées d'une sensibilisation et d'un engagement larges à des projets pilotes où l'expertise est appliquée pour soutenir de véritables relèves sociales. Compte tenu des ressources limitées en matière de développement et d'intermédiation dans la région, il sera important de conserver l'expertise la plus ciblée pour des opportunités de relève viables.

Les principes suivants sont essentiels au succès d'une telle stratégie :

- Dans toutes les communications destinées à tous les publics, souligner le rôle vital de la relève sociale dans la préservation des économies locales et rurales.

- Veiller à ce que les messages et les médias soient adaptés aux différents groupes de parties prenantes. Chacun a besoin de ressources accessibles et adaptées à ses besoins. Il en va de même pour les personnes marginalisées et racialisées, pour les groupes traditionnellement exclus et pour les différents groupes d'âge.
- Les intermédiaires ont besoin d'une introduction simple et directe à la relève d'entreprise à partager avec leurs clients. Elle devrait concerner la relève d'entreprise en général, mais inclure la relève sociale comme option. Mettre à disposition des ressources sur la relève d'entreprise et la relève sociale sur divers sites Web de développement économique.
- De nombreuses « rampes d'accès » à l'apprentissage de la relève d'entreprise et de l'entrepreneuriat sont déjà disponibles. Tirez-en le meilleur parti, tout en promouvant également la relève sociale comme une option.
- Une grande expérience a été acquise en aidant les exploitations familiales à passer d'une génération à l'autre. Envisager de s'appuyer sur cette expérience pour créer des stratégies de relève spécifiques

à d'autres secteurs, comme le tourisme et l'hôtellerie.

Aller de l'avant

L'équipe de recherche élabore actuellement une stratégie basée sur ces résultats, axée sur la sensibilisation, le renforcement des capacités et le pilotage de relèves sociales soutenues.

De cette manière, l'équipe du projet et ses partenaires régionaux espèrent amener les parties prenantes à reconnaître la relève sociale comme une option précieuse et pratique. Leur sensibilisation générale à cette option fera place à la perception d'opportunités réelles, qui se traduiront ensuite par des ventes d'entreprises soutenues par des professionnels et un accompagnement personnalisé. La prise de conscience croissante s'accompagnera d'un nombre croissant de réussites.

Cette véritable alternative à la relève d'entreprise traditionnelle captera finalement l'énergie et la créativité de divers groupes, souvent exclus. Ensemble, ils prendront des mesures pour protéger les entreprises clés dans les régions rurales du Canada atlantique.

Informations complémentaires :

Ce projet est mené par les membres et partenaires du Réseau canadien de développement économique communautaire de l'Atlantique. Les chefs de projet étaient Laurie Cook et Andy Horsnell de la Flourish Community Development Co-op. Marc Henrie et Gabrielle Gagnon de la CDR-Acadie, Wendy Keats (ancienne directrice générale) et d'autres membres du personnel de la Co-operative Enterprise Council of New-Brunswick ont également apporté une contribution importante. De nombreuses autres personnes ont aidé à la conception de la recherche, à l'élaboration de rapports et d'outils ou à d'autres recherches, ou ont pris part à l'analyse des parties prenantes.

Le RCDÉC et les partenaires du projet remercient tous ceux qui ont contribué.

Vous pouvez consulter les rapports provisoire et final complets sur le site Web du RCDÉC : ccednet-rcdec.ca. Vous pouvez également contacter la directrice des réseaux régionaux, Sarah Leeson-Klym, à l'adresse sleesonklym@ccednet-rcdec.ca.

Ce rapport est financé par l'Agence de Promotion Économique du Canada Atlantique (APECA) dans le cadre du Projet de recherche sur les politiques de l'Atlantique, qui fournit un véhicule pour l'analyse des principales questions de politique socioéconomique au Canada atlantique. Les opinions exprimées dans cette étude ne reflètent pas celles de l'APECA ou du gouvernement du Canada. Les auteurs sont responsables de l'exactitude, de la fiabilité et de l'actualité de l'information.