



Préparez-vous pour la vague

Animation de la succession et la prochaine vague de changement démographique

PAR JASON BOYCE

La génération baby-boomer approche rapidement un jalon important – l'âge de la retraite. La plus grosse et la plus riche génération de Nord-américains quittera lentement la main-d'œuvre et plusieurs des services fondamentaux de notre société, tels que les soins de santé et le logement, seront sous une pression croissante pour répondre à un niveau sans précédent de besoins.

Plusieurs politiciens et leaders communautaires planifient activement pour la prochaine vague. Toutefois, il y a un domaine où plus d'attention est urgemment nécessaire : aider les petites entreprises à gérer la transition d'un propriétaire au prochain. Au cours des cinq prochaines années, un énorme 500 000 propriétaires de petites entreprises se retireront, selon un rapport de 2006 de la Banque Canadienne Impériale de Commerce. Au cours des 15 prochaines années, dit le rapport, la moitié des propriétaires actuels de petites entreprises prévoient se retirer.¹

C'est un nombre stupéfiant, avec de fortes implications, tout comme le fait que 1,2 milliards de dollars en actifs d'entreprise est prêt à changer de mains d'ici 2010 – la plus grosse rotation de contrôle économique depuis plusieurs générations. Si la bonne approche est prise, ce transfert de richesse pourrait avoir lieu de façon à donner des bénéfices nets aux communautés où les entreprises résident. Si la mauvaise approche est prise, ou rien n'est fait, le transfert pourrait semer la zizanie, surtout dans le Canada semi-rural et rural.

Ce n'est donc aucune surprise que la planification successorale est l'un des services présentement les plus en demande par les propriétaires d'entreprises. Traditionnellement, ce service donne l'expertise légale et financière pour aider à vendre, déménager, ou dissoudre son entreprise. Ce qui pourrait être surprenant est que la plupart des futurs retraités n'ont pas encore posé de geste. Selon une étude, moins de la moitié (45,5 %) de ceux qui s'attendent à se retirer dans cinq ans et moins d'un tiers (29 %) de ceux qui s'attendant à se retirer au cours des

prochains 6 à 11 ans ont choisi un successeur.²

Est-ce que c'est parce que plusieurs propriétaires d'entreprises ne veulent pas y penser? Ou est-ce parce qu'ils n'aiment pas ce que les planificateurs financiers traditionnels vendent? Des sondages de propriétaires d'entreprise démontrent que les deux réponses peuvent être vraies.

De toute façon, pour les petites villes, cette situation représente un vrai dilemme... et une opportunité unique.

(ci-dessus) À Vernon, C.-B. la retraite met fin à un joaillier, actif depuis trois générations. Photographie : CEC.



En 16 ans, la Victoria Women in Need (WIN) Society a ouvert trois magasins de vente au détail. Lorsque ses fondatrices ont voulu se retirer, elles ont créé une coopérative, composée et gérée par les employées des magasins, pour reprendre ses entreprises et ses programmes. (La Coopérative a depuis ouvert un quatrième magasin que l'on voit ici.) Photo gracieuseté de Victoria WIN Community Cooperative.

Pour la saisir fermement, nous devons prendre une approche beaucoup plus systématique et communautaire envers la planification successorale et la conservation d'entreprise que ce qui est actuellement offert. Une compréhension de toute la gamme d'options de succession qui sont disponibles pour un propriétaire d'entreprise, surtout l'entreprise sociale, est aussi essentielle. L'entreprise sociale, avec sa flexibilité structurelle et son attention aux valeurs sociales et environnementales, est très applicable aux besoins, aspirations et circonstances complexes que la succession doit résoudre de nos jours.

Le dilemme de la succession

La transition d'une entreprise d'un propriétaire à un autre est une période unique dans la vie d'une compagnie. Quelques fois, c'est la fin de cette vie. Le propriétaire qui prend sa retraite vend les actifs aux plus offrants.

Lorsque ce n'est pas le cas, vous pouvez gager que le propriétaire qui part à la retraite et le futur propriétaire ont trouvé un intérêt commun dans la santé

future de l'entreprise. Ils peuvent vouloir que la compagnie continue de prospérer et d'offrir de la valeur aux clients. Un propriétaire peut vouloir s'assurer que les employés pourront toujours avoir des emplois là dans 5, 10 et 15 ans, ou que la compagnie continue de faire partie de la communauté qui l'a appuyée au cours des années passées. Peut-être que pour appuyer une cause, le propriétaire accepterait de vendre l'entreprise selon des modalités favorables à une OSBL ou une organisation de bienfaisance locale.

Comment des buts aussi complexes peuvent-ils être atteints? Selon les conditions actuelles, peu de propriétaires d'entreprise en entendent vraisemblablement parler. Pour la plupart, la planification de succession est probablement la dernière chose qu'ils traiteront pendant qu'ils seront avec l'entreprise. Certains consultent leurs prêteurs ou avocats et fiscalistes pour des conseils sur les étapes qu'ils doivent prendre. Ces conseillers s'assurent que le propriétaire obtient le meilleur résultat financier de la succession. Ce que la fermeture ou le départ de cette entreprise voudra dire pour la famille, les employés et la communauté dans son ensemble est

habituellement à l'extérieur de la portée de la planification de succession.

C'est inadéquat par rapport aux souhaits et aux besoins des baby-boomers qui prennent leurs retraites ainsi que leurs communautés. Nous avons besoin d'une approche très différente à la planification de succession pour que les intérêts de plusieurs propriétaires d'entreprises soient complètement répondus. C'est une approche enrichie avec de l'information sur les souhaits des propriétaires, sur la gamme des options disponibles, et avec des niveaux plus élevés de collaboration inter et intrasectorielle. Voici trois exemples.

La planification successorale municipale de Nanaimo

La ville de Nanaimo a pris les devants en Colombie-Britannique sur la question de la planification successorale. En réalisant comment cette question peut affecter la communauté, les employés au bureau municipal de développement économique, en partenariat avec la Société d'aide au développement des collectivités régionale ont récemment

entamé des démarches pour développer leur programme de planification successorale. Ils ont identifié une partie importante du défi des successions – être proactif et préparé.

Premièrement, ils ont fait un sondage auprès des propriétaires d'entreprises de Nanaimo. Un sondage inséré dans la poste avec le renouvellement annuel du permis d'affaires a généré une excellente réponse. À égalité avec d'autres recherches canadiennes, ils ont trouvé que 26 % des propriétaires planifient quitter leur entreprise au cours des cinq prochaines années et 21 % au cours des prochains 6 à 10 ans.³ Plus du deux tiers n'ont aucun plan de succession en place. Ils ont aussi trouvé que plusieurs propriétaires d'entreprise ne veulent pas savoir comment fermer leur entreprise, mais quelles ressources la ville a pour les aider à prendre de l'expansion et croître.

Les deux organisations compilent maintenant un ensemble de ressources pour répondre à ces besoins. Le sondage les a aidé à obtenir une implication réelle des propriétaires d'entreprise. Il a aussi facilité la définition et la justification de l'investissement nécessaire pour assurer

une économie vigoureuse dans les années à venir.

C'est une approche. Deux autres des États-Unis démontrent comment loin des communautés peuvent aller pour influencer le transfert de richesse qui s'en vient.

Plus de choix en provenance de l'Ohio

Une partie de l'approche de planification successorale du Ohio Employee Ownership Center (OEOC) donne un séminaire de plusieurs semaines pour les propriétaires d'entreprise, amenant des

experts sur différents aspects de la planification successorale pour partager leurs expériences et pour aider les participants à trouver du réconfort et de l'amitié.

Ce que le programme de formation inclut aussi est une discussion sur diverses formes de propriété. Comme leader dans le domaine de l'entreprise sociale, l'OEOC présente la propriété des travailleurs avec les alternatives traditionnelles de planification successorale. Les chercheurs canadiens et américains ont découvert que 70 % des entreprises familiales ne survivent pas à la prochaine génération. Les chances pour

L'entreprise sociale, avec sa flexibilité structurelle et son attention aux valeurs sociales et environnementales, est très applicable aux besoins, aspirations et circonstances complexes que la succession doit résoudre de nos jours.



Entreprise sociale ne signifie pas toujours « local ». Après avoir géré cette manufacture de contreplaqué à Hearst, Ontario pendant 33 ans, la famille Lévesque l'a vendue en 1995 à Columbia Forest Products, une chaîne de manufacturiers de contreplaqué de bois franc appartenue par les travailleurs, située à Portland, Oregon. Avec 300 employés, l'usine demeure le plus gros employeur de Hearst. Photo gracieuseté de la Corporation de développement économique de Hearst.

les entreprises vendues à des acheteurs externes sont un peu meilleures – 50 %. En comparaison, les successions qui impliquent les achats à effet de levier par les employés qui sont appuyés par des gérants clés, ont du succès dans environ 80 % des cas.⁴

L'impact de l'OEOC sur la richesse de l'Ohio a été spectaculaire. Depuis 1987, le programme de planification successorale de l'OEOC a été suivi par 526 propriétaires d'entreprises représentant plus de 31 000 employés. Suite à l'appui de l'OEOC, l'état a vu plus de 14 400 emplois retenus ou créés. Plus de 300 000 000 \$ US en capital a été créé pour des travailleurs propriétaires et plus de 10 000 000 \$ a été payé annuellement en bénéfices aux travailleurs propriétaires.

Un exemple de l'approche de l'OEOC est la Chilcote Company. Cette entreprise importante de l'Ohio est impliquée dans la production et l'élaboration de papier à dessin, de présentation et de photographie de

haute gamme. Une partie du plan successoral de Chilcote était une transition vers la propriété par les employés en 1984. Depuis lors, la valeur de l'entreprise a quintuplé, un patron de croissance dans lequel la nouvelle structure a joué un rôle vital. « Tout ce que quelqu'un a à faire est de se rendre à l'installation principale de Chilcote près du centre ville de Cleveland, Ohio et entrer par la porte pour savoir comment c'est un endroit spécial », dit le Président de l'Association J. Michael Keeling. « De haut en bas, les travailleurs propriétaires de Chilcote en prennent possession pendant que l'Employee Share Ownership Plan rend leur propriété réelle. »

En dépit du succès du Ohio Center, la première ligne de défense d'une communauté dans la conservation d'entreprise est généralement les propriétaires d'entreprises eux-mêmes. La ville qui a fait le plus pour s'impliquer proactivement avec les propriétaires d'entreprise pour la conservation d'entreprise est Chicago.

Partenariat intersectoriel à Chicago

Un centre puissant de l'économie des É.-U., Chicago a été durement frappé par le licenciement de milliers d'emplois bien rémunérés du secteur manufacturier dans les années 1980. L'entreprise, les syndicats et d'autres associations bénévoles ont pris conscience que ce n'étaient pas des événements isolés. Ils devaient se préparer pour la prochaine vague de fermetures, de rachats et de déménagements d'entreprises. Mais comment? Comment des groupes communautaires sans capital, mais avec beaucoup d'intérêt dans le secteur manufacturier local peuvent aider à conserver la propriété locale?

Dan Swinney, Directeur général du Centre for Labor and Community Research (CLRC) a réalisé que l'un des plus grands défis pour arrêter les fermetures d'entreprises est le fait que la communauté et les leaders gouvernementaux sont fréquemment les derniers à savoir que l'entreprise a des



C'est une rare opportunité de voir le haut d'une vague de changement longtemps avant qu'elle arrive. Nous avons devant nous l'opportunité de voguer sur un transfert sans précédent de richesse d'une génération à la prochaine et de l'utiliser pour créer des économies locales plus résilientes.

(photo) Paul Wong est un partenaire d'affaires à Lemon & Allspice Cookery, un service de traiteur qui fournit de bons emplois à des Torontois avec des handicaps intellectuels depuis 1998. Originellement, les parents des partenaires de la Cookery ont fourni beaucoup de conseils et de supervision. Deux ans plus tard, les parents et d'autres ont lancé Common Ground Co-operative afin de prélever des fonds, faire du développement de marché et fournir de l'appui administratif à cette entreprise et d'autres comme elle. Ce qui aurait pu demeurer une responsabilité parentale appartient maintenant à une communauté élargie de 130 personnes. Photo gracieuseté de Common Ground Co-operative.

problèmes. Même la gestion de l'entreprise découvre fréquemment que leur entreprise fermera ou déménagera trop tard pour faire quoi que ce soit.

Le temps, a conclu le CLCR, était au cœur du problème. Il ne semblait jamais y en avoir assez. C'est pourquoi le CLCR a développé le Early Warning System pour le développement d'entreprise.

Le concept est relativement simple. Le Early Warning System est essentiellement un conseil composé de représentants des employés, des gestionnaires, du gouvernement, des groupes communautaires et des propriétaires. Ce qui est innovateur est que le conseil fait de la recherche *proactive*, cherchant des signes que des entreprises locales ont des difficultés ou cherchent à déménager et agissent ensuite avant que les choses ne se précipitent. Le conseil interroge les employés locaux, étudie l'information publiée à propos des entreprises, et glane aussi de l'information privée de réseaux informels. Le rôle du conseil est de

déterminer quelle action, s'il y en a, peut être entreprise pour conserver la propriété locale actuelle ou le transfert de propriété de l'entreprise à un groupe local.

Si l'on croit qu'une entreprise fait face à la fermeture, la vente ou un déménagement, une gamme d'actions peuvent être initiées. Elles tombent dans quatre grandes catégories : appui à la transition de propriété, appui financier, appui de gestion et intervention.

Transition de propriété veut dire aider les propriétaires actuels à comprendre toutes les options de succession pour leur entreprise. L'appui financier aide les propriétaires à trouver le financement qu'ils ont besoin pour garder leurs portes ouvertes. C'est aussi une opportunité clé de fournir du financement d'une source locale, comme une caisse populaire locale, un bureau de développement, ou des travailleurs eux-mêmes via la formation d'un plan de copropriété des employés ou une coopérative. L'appui à la gestion fait le lien entre les propriétaires et des

consultants en gestion et de l'appui technique qui peut les aider à sauver leur entreprise de la faillite.

L'intervention est l'étape subséquente, lorsque la résistance du propriétaire d'entreprise à aider se heurte au grand besoin de la communauté pour conserver l'entreprise. L'intervention confronte ouvertement les souhaits de l'entreprise avec les besoins de la communauté.

L'expérience de Brach Candy en dit un peu sur les quatre options. En 1987, un milliardaire européen a pris contrôle de cette firme, la plus grosse compagnie de bonbons de Chicago. Deux ans plus tard, 1 000 travailleurs avaient été mis à pied et plus de 100 millions de dollars en ventes avaient été perdus. La compagnie faisait face à la fermeture, mais les nouveaux gestionnaires ne prenaient de conseils de personne. Le CLCR a initié de la résistance à la fermeture à travers toute la communauté. Après des années de lutte, le CLCR a mené un partenariat entre les syndicats, la communauté, et les anciens gestionnaires pour sauver l'entreprise.



myCommunity

Neighbours Indeed

Canada-wide, myCommunity is searching for self motivated people with a heart for their community to coordinate programs that build community spirit and loyalty. Service clubs are invited to apply for coordinating and administering as well as a means of raising funds for their other community projects.

The Program Coordinator organizes the participation of businesses, municipal government and churches that benefit from increased community relations by means of the natural word of mouth generated by the program.

The program recognizes local residents who celebrate a birth, a wedding, an anniversary or have made a move into the community.

Contact: programs@mycommunitycsscanada.com

www.mycommunitycsscanada.com

2008 National Conference
Winnipeg Manitoba

CACHCA • RCACCS

canadian alliance of community health centre associations
regroupement canadien des associations de centres communautaires de santé

Putting
community

in Community

Health

October 5-7 2008

www.cachca.ca

For more information contact:
Rhonda Lorch, Conference Coordinator, info@lorch.ca

Le Early Warning System est essentiellement un filet de sécurité qui attrape les entreprises avant qu'elles « tombent » pour s'assurer qu'elles demeurent dans la communauté, soit avec les mêmes propriétaires ou avec de nouveaux qui partagent un engagement envers l'économie locale. Juillet 2005 a vu le lancement du Chicago Manufacturing Renaissance Council, une version agrandie du Early Warning System. Avec l'appui de la ville et des conseils commerciaux locaux, le Conseil s'est investi dans l'invention de solutions créatives à plus des problèmes économiques de la ville.

Une succession efficace n'est pas accomplie en changeant les règlements municipaux où à travers des protestations et manifestations communautaires, mais en identifiant de façon proactive les entreprises, entrepreneurs ou travailleurs qui peuvent vouloir s'impliquer dans l'entreprise en question et assurer d'autre succès et croissance.

De la planification à l'animation

Les communautés et les organisations à travers l'Amérique du Nord font face au défi d'une démographie changeante au cours des 5 à 10 prochaines années. Pour les grosses entreprises, la perspective de hauts gestionnaires prenant leurs retraites en multitudes est imminente. Les institutions d'éducation de l'école primaire jusqu'à l'université confronteront une pénurie de professeurs d'expérience. Pour les petites et moyennes entreprises, la question n'est pas s'il y aura une vague de retraites et d'entreprises à vendre, mais quand.

À partir des exemples de Nanaimo, Ohio et Chicago, il est toutefois facile de constater que la situation ne requiert pas

autant de la planification successorale que de *l'animation de succession*. Les animateurs de succession sont des formateurs et des créateurs de liens. Leur réseau de contacts peut fournir à un propriétaire d'entreprise l'appui technique, financier et de gestion qu'elle ou il a besoin pour une gamme complète d'options de succession.

Un animateur de succession peut remplir plusieurs rôles. Elle/il peut agir comme éducateur pour le concept de propriété des travailleurs, un promoteur de solutions locales de financement, un négociateur pour un rendement juste sur l'investissement pour la communauté qui

a appuyé une entreprise, et un assistant technique pour former les propriétaires avec les compétences qu'ils ont besoin. Une succession efficace n'est pas accomplie en changeant les règlements municipaux où à travers des protestations et manifestations communautaires, mais en identifiant de façon proactive les entreprises, entrepreneurs ou travailleurs qui peuvent vouloir s'impliquer dans l'entreprise en question et assurer d'autre succès et croissance. Faire ce lien est la tâche de l'animateur de succession.

C'est une rare opportunité de voir le haut d'une vague de changement longtemps avant qu'elle arrive. Nous avons devant nous l'opportunité de voguer sur un transfert sans précédent de richesse d'une génération à la prochaine et de l'utiliser pour créer des économies

locales plus résilientes. Il est maintenant temps de commencer à tester de nouveaux modèles pour impliquer la communauté d'affaires, pour établir le principe de la propriété des travailleurs, l'entreprise sans but lucratif et sociale et les entreprises coopératives dans la gamme d'options que les propriétaires d'entreprises qui prennent leur retraite peuvent considérer. Quelques modèles fonctionneront et d'autres non.

L'animateur de succession est une idée de prototype, une réponse à un besoin qui n'est pas répondu. Si nous, à titre de professionnels du développement économique agissons assez rapidement, nous serons capables de nous établir dans ce marché.

Une chose est certaine : nous ne verrons pas une telle vague à nouveau dans nos vies. Si nos communautés s'en sortent dépendra de notre niveau de préparation et de notre capacité à agir proactivement et dans un esprit d'innovation.

Références

¹ Mark Schacter, "Retirement Looming for Entrepreneurs", *CA Magazine*, mai 2005, p.12.

² Margary Engel Loeb, "Succession Planning: Blueprint for the Future", *HVACR Business*, mars 2008, p. 17.

³ Pat Ahern, "Planning for transition a key aspect of business," le 11 avril 2008

http://www.bclocalnews.com/vancouver_island_central/nanaimonewsbulletin

⁴ R. Reynolds, *Financial Post*, cité par Peter Hough, "Succession Planning Using the Worker Co-op Option", *Canadian Worker Co-op Federation*, le 31 mars 2005, p. 5. 

JASON BOYCE a travaillé dans le secteur sans but lucratif de la C.-B. pendant six ans. La recherche qu'il a menée pour le projet de la Roue du développement, "Report on the Use of Social Enterprise in Business Retention and Succession Planning for CFDCS" [Rapport sur l'utilisation de l'entreprise sociale pour la conservation d'entreprise et la planification successorale pour les SADC : seulement en anglais] est disponible à www.cedworks.com (« Social Enterprise »). Il est présentement à mi-chemin d'un MBA en développement viable. Rejoignez Jason à jasonboyce@shaw.ca.