



Les PME canadiennes, la relève d'entreprise et la conversion en coopératives

## Sommaire

Sondage auprès des propriétaires de petites et moyennes entreprises en âge de prendre leur retraite sur leurs projets de relève et sur leurs connaissances et perceptions entourant la conversion d'entreprises en coopératives au Canada

Sommaire du  
Rapport CoopConvert n°1

 **Convert**  
Projet de conversion  
en coopératives | Conversion to  
Co-operatives Project

# Consultez le rapport complet sur

<https://www.coopconvert.ca/reports>



## Sommaire

### Crise à l'horizon pour la relève d'entreprise

Pour les 1,2 million de petites et moyennes entreprises (PME) du Canada, l'éventualité d'une vague massive de fermetures, causée par le nombre croissant de propriétaires à l'aube de la retraite sans plan de relève officiel, représente un défi de taille. Étant donné que seulement 14 % de ces propriétaires ont préparé un véritable plan de retraite, et considérant la hausse constante du nombre d'entreprises plombées par les maux socioéconomiques de la pandémie de COVID-19, le risque d'une fermeture définitive guette nombre de PME du pays.

Environ  
**200 CEC** ont  
été réalisées  
au Canada  
dans les dernières  
années

En général, les propriétaires de PME qui partent à la retraite cherchent d'abord à transférer l'entreprise à leur famille (43 %), mais certains comptent aussi la céder ou la vendre à un tiers privé (24 %). Il existe toutefois une autre option : la stratégie de **conversion d'entreprises en coopératives (CEC)**. Cette solution éprouvée pour la sauvegarde et la relève d'entreprises a été mise en application dans de nombreux pays, y compris au Canada à 200 reprises au moins. Cependant, cette option demeure largement méconnue par les propriétaires de PME, les travailleurs, les syndicats et les décideurs.

L'équipe du projet Conversion en coopératives (CoopConvert) a mené un sondage représentatif auprès des propriétaires canadiens de PME en âge de partir à la retraite. Dans ce rapport, nous présentons les principaux constats du sondage afin de mieux comprendre les intentions et les préoccupations de ces propriétaires concernant la relève de leur entreprise, et de mieux cerner le potentiel du modèle de CEC pour le transfert ou la sauvegarde d'entreprises.



## Les propriétaires canadiens de PME ne sont pas prêts pour le transfert de leur entreprise

Les PME canadiennes, dans l'ensemble, ne sont pas préparées pour la relève. Même si leurs propriétaires ont des attentes élevées (52 %) ou modérées (41 %) envers leur plan de relève et que près de la moitié (48 %) souhaitent prendre leur retraite d'ici cinq ans, seule une minorité (14 %) d'entre eux se sont dotés d'un plan de relève. De plus, moins de la moitié (48 %) disent bien connaître les dédales du processus de relève. En plus de garantir la pérennité de milliers d'entreprises canadiennes et de sauver d'innombrables emplois et économies communautaires locales, l'établissement d'un plan de relève adéquat profiterait également aux 53 % de propriétaires de PME qui entendent continuer de travailler à temps partiel ou ne jamais prendre leur retraite, signe du resserrement de la conjoncture financière actuelle et de l'allongement de l'espérance de vie de la population canadienne.

Chez les  
propriétaires de  
PME de 45 ans et +

**48%** souhaitent prendre  
leur retraite d'ici  
cinq ans

**14%** ont un plan de  
relève

**53%** sont familiers avec  
la question de la  
relève

## La planification de la relève : principales considérations et embûches

Aux yeux des propriétaires canadiens de PME, voici quels sont les principaux enjeux et défis inhérents à la planification de la relève :

### ENJEUX ET DÉFIS

- Les divers aspects financiers, notamment les facteurs macroéconomiques, les coûts de transfert et les répercussions fiscales.
- Trouver le ou les acquéreurs idéaux, en tenant compte des diverses complications (réelles ou perçues) qu'implique le transfert ou la vente d'une entreprise à des membres de la famille, à des employés ou à des tiers.
- Les difficultés émotionnelles et psychologiques qu'implique le fait de « laisser aller » l'entreprise et de garantir la réputation future du propriétaire et de l'entreprise.
- Les questions de relations interpersonnelles.
- Trouver le temps de travailler aux plans et aux dossiers de relève et dénicher les soutiens professionnels appropriés.



Même si la solution de la CEC pourrait leur permettre de relever ces enjeux et défis, seul un quart des propriétaires de PME connaît le modèle coopératif, qui serait une option viable pour les problèmes de relève de bon nombre d'entre eux. Les coopératives offrent des modèles d'affaires durables qui traversent bien les crises et qui offrent des emplois stables et de qualité. Puisque la pérennité de l'entreprise, sa stabilité et la protection des emplois sont tous des facteurs importants pour les propriétaires de PME face à la relève, tout comme la préservation de leur legs et de leurs valeurs d'affaires, il serait avantageux pour les propriétaires et les employés de PME, pour les communautés locales et pour les décideurs de mieux connaître l'option de conversion en coopérative.

### Les propriétaires de PME méconnaissent l'option coopérative comme solution de relève

L'attitude des propriétaires de PME à l'égard des coopératives et de l'option de la CEC est teintée par leur manque de connaissance et leurs idées reçues à ce sujet.

*Les coopératives sont des entreprises durables et viables qui appartiennent collectivement à des membres intéressés plutôt qu'à des actionnaires distants, ce qui contribue à l'enracinement local du capital. On trouve au Canada plus de 8 000 coopératives, dans presque tous les secteurs économiques. Ensemble, elles produisent 3,4 % du PIB national (61,2 milliards de dollars), soit beaucoup plus que le secteur des télécommunications et le secteur minier (1,8 % du PIB respectivement) ou le secteur des pièces de véhicules automobiles et l'industrie manufacturière (0,9 % respectivement). Cependant, le modèle coopératif souffre de nombreux malentendus parmi les propriétaires canadiens de PME, notamment : une perception d'inefficacité résultant de sa gouvernance démocratique; sa supposée incompatibilité avec certains secteurs d'activité ou son manque de compétitivité; et dans certains cas, des divergences idéologiques générales à l'égard d'un modèle jugé trop radical. Des décennies de recherche sur les avantages et les forces du modèle coopératif démentent ces préjugés et soulignent donc la nécessité de lancer au Canada une campagne explicite et soutenue d'éducation et de promotion pour mieux sensibiliser les propriétaires de PME aux avantages du modèle coopératif.*

Plus de 8 000  
coops au  
Canada

3,4% du PIB  
(61,2 milliards \$)

Beaucoup plus  
élevé que:

- le secteur minier
- le secteur des télécommunications
- le secteur de fabrication des pièces automobiles

## Propriétaires de PME le plus ouverts à l'option de la CEC

Nous avons néanmoins constaté l'existence au Canada d'un petit groupe de propriétaires de PME favorables à la CEC. Ainsi, parmi les répondants à notre sondage, 7 % ont déjà envisagé cette option, 17 % jugent quelque peu probable ou probable de l'envisager, et 14 % considèrent qu'elle présente des avantages, notamment :

### Propriétaires de PME les plus ouverts à la CEC

**7 %** ont déjà envisagé convertir l'entreprise en coop

**17 %** jugent quelque peu probable ou probable de retenir cette option pour la relève

**14 %** jugent que la conversion en coop présentait des avantages

- Maintien et sécurisation des possibilités d'emploi.
- Modèle d'affaires viable (spécialement quand les autres options échouent).
- Sauvegarde des emplois et soutien de la collectivité locale.
- Mise à profit, parmi le personnel, des compétences et des connaissances nécessaires pour la continuité des activités.
- La participation au capital d'une entreprise accroît la loyauté de l'effectif et encourage l'autonomisation, en plus de mener à une plus grande persévérance et efficacité dans l'entreprise.
- Promotion de l'équité socioéconomique.
- Partage des risques, fidélisation de la clientèle, image vertueuse, etc.



## PME canadiennes les plus ouvertes à l'option de la CEC

À la lumière de sept constats-clés résultant de nos données, nous avons dressé un profil synthèse des *PME canadiennes les plus ouvertes à la conversion au modèle coopératif*.

### Les PME canadiennes les plus ouvertes à la conversion en coopérative

Les PME dont les propriétaires ne souhaitent pas prendre leur retraite ou cesser de travailler.

Les PME dont les propriétaires ont déjà envisagé ou discuté la possibilité de vendre à leurs employés.

Les PME qui ont au moins discuté par le passé de la possibilité d'une conversion en coopérative.

Les petites entreprises de moins de 50 salariés, et encore plus celles de dix salariés ou moins.

Les entreprises qui existent depuis plus de dix ans, et encore plus depuis plus de vingt ans.

Les PME du secteur des services, et dans une moindre mesure du secteur de la construction.

Les PME créées par des fondateurs plutôt qu'issues de fusions, d'acquisitions ou d'un héritage familial.

*Selon cette étude, les PME qui possèdent ces caractéristiques essentielles forment aujourd'hui le créneau le plus mûr et le plus réceptif pour des campagnes d'éducation et des messages ciblés sur la CEC au Canada.*

Nos données d'enquête laissent également entrevoir deux autres « ouvertures » qui permettraient de favoriser une plus large adhésion au modèle de CEC si les propriétaires de PME comprenaient mieux le modèle coopératif. Il s'agit de la conviction générale des propriétaires de PME canadiennes que *la participation au*

## Les COOPÉRATIVES



augmentent la  
loyauté des  
employés

et



réduisent le taux  
de roulement du  
personnel

*capital d'une entreprise accroît la loyauté de l'effectif (74 % d'accord) et du désir implicite d'un roulement du personnel moindre (89 % d'accord).*

Comme les entreprises coopératives sont particulièrement bien placées à ces deux égards, nous sommes d'avis qu'en communiquant à quel point les coopératives sont bien positionnées pour y faire face, et en mentionnant directement ces deux aspects dans le matériel éducatif et promotionnel présentant l'option de CEC pour la relève d'entreprise, on pourrait encourager davantage de propriétaires de PME à envisager la conversion en coopérative dans leur plan de relève.





## Recommandations pour mieux promouvoir et étayer le modèle de CEC au Canada

Comme l'ont prouvé les rachats par les travailleurs et les autres formes de conversion en coopératives ailleurs dans le monde, et les quelque 200 conversions déjà opérées au Canada, les CEC représentent indéniablement une option viable de relève d'entreprise.

*En bout de piste, ce rapport soutient et conclut que davantage de propriétaires de PME envisageraient l'option de la CEC pour la relève ou la sauvegarde de leur entreprise s'ils comprenaient mieux les avantages du modèle coopératif et de la conversion à ce modèle. Nous mettons de l'avant plusieurs suggestions pour les nouvelles **initiatives d'éducation et de communication** qui pourraient contribuer à rallier les propriétaires à l'option de la CEC pour la relève et la sauvegarde d'entreprises au Canada, notamment :*

### RECOMMANDATIONS

- Combattre les idées reçues qui entourent le modèle coopératif en facilitant la diffusion des données empiriques sur les entreprises coopératives.
- Créer de nouveaux partenariats entre le secteur coopératif et les établissements postsecondaires, les gouvernements et les organisations de développement des entreprises.
- Dans le matériel de sensibilisation, mettre l'accent tout d'abord sur les avantages commerciaux des coopératives, puis ensuite sur leurs retombées communautaires.
- Améliorer la qualité et l'accessibilité des ressources sur la relève d'entreprise et la conversion au modèle coopératif.
- Produire davantage de ressources éducatives sur le démarrage et la gestion d'une coopérative et les avantages de l'actionnariat salarié.
- Mener des études de cas accessibles sur des exemples concrets de conversion.

Consultez le rapport complet  
sur

<https://www.coopconvert.ca/reports>





## Crédits

Rédaction du rapport :

Marcelo Vieta, Derya Tarhan, Fiona Duguid & Claude-André Guillotte

Conception du sondage :

Marcelo Vieta, Dionne Pohler & Modus Research

Réalisation du sondage et collecte des données:

Modus Research

Analyse des données :

Marcelo Vieta, Derya Tarhan, Ashley Rostamian & Modus Research

Conception graphique et mise en page :

Debra Scott

Remerciements à Hazel Corcoran et Russ Christianson pour la révision et leur inestimable rétroaction sur une version préliminaire du rapport.

Les recherches effectuées pour ce rapport sont le fruit des efforts concertés de l'équipe de chercheurs principaux du projet Conversion en coopératives (projet CoopConvert, [www.coopconvert.ca](http://www.coopconvert.ca)) et de Modus Research, à Toronto (Canada).



© Projet Conversion en coopératives, Université de Toronto, 2021

Le projet CoopConvert consiste en un partenariat de recherche université-communauté, financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Il est dirigé par le professeur Marcelo Vieta, du Centre for Learning, Social Economy & Work (CLSEW) de l'Université de Toronto, en collaboration avec le professeur Claude-André Guillotte de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) et Fiona Duguid, professeure auxiliaire à l'Université du Cap-Breton, ainsi qu'avec Coopératives et Mutuelles Canada (CMC), l'organisation faîtière nationale du mouvement coopératif.

