

## La PME survivra à la retraite des baby-boomers

### Sommaire

Au Canada, la moitié des propriétaires de PME âgés de plus de 45 ans qui emploient 10 personnes ou moins prévoient prendre leur retraite dans les dix prochaines années<sup>1</sup>. Comme ce secteur joue un rôle majeur dans l'économie du pays, beaucoup pensent que cette saignée sera douloureuse. Toutefois, selon le Centre Info-retraite BMO, les quatre facteurs suivants pourraient en atténuer les séquelles :

1. un regain d'intérêt pour la planification de la relève pourrait réduire le nombre de fermetures d'entreprises à la retraite;
2. la récession incite les entrepreneurs du baby-boom à retarder leur départ;
3. les boomers à la retraite grossiront les rangs des travailleurs autonomes;
4. l'expérience largement positive des entrepreneurs en encouragera d'autres à se lancer en affaires.

Pour ces raisons, le Centre Info-retraite BMO estime que la retraite prévue d'un grand nombre de propriétaires de PME n'aura pas de conséquences dévastatrices sur l'économie canadienne.

Le Centre Info-retraite BMO a été créé en 2008 pour présenter des points de vue novateurs et des stratégies financières aux personnes sur le point de prendre leur retraite ou déjà retraitées.

Tina Di Vito, directrice générale – Planification de la retraite, dirige le Centre Info-retraite BMO. Mme Di Vito est comptable agréée, planificatrice financière agréée (CFP), ainsi que spécialiste en fiducie et en succession. Communiquez avec le Centre Info-retraite par courriel à [bmo.retirementinstitute@bmo.com](mailto:bmo.retirementinstitute@bmo.com).

## La retraite attend les propriétaires d'entreprise

Le secteur de la petite et de la moyenne entreprise (PME)<sup>2</sup> est le moteur de la croissance économique, de l'emploi et de l'innovation au Canada. Les PME emploient environ cinq millions de travailleurs au pays et celles qui en comptent moins de 50 représentent 26 % du PIB national<sup>3</sup>. Les retombées pour l'économie sont majeures puisque 75 % des PME canadiennes comptent moins de 10 employés<sup>4</sup>. Fait inquiétant cependant, la majorité des propriétaires de PME ont entre 45 et 70 ans<sup>5</sup>. Un sondage récent du Centre Info-retraite BMO s'est intéressé de plus près à ces entreprises et a conclu qu'au Canada, la moitié des propriétaires de PME âgés de plus de 45 ans qui emploient 10 travailleurs ou moins prendront leur retraite dans les dix prochaines années.

Il n'est pas rare d'entendre que cette hémorragie pourrait poser une menace sérieuse à la santé de l'économie, à la survie des entreprises et au gagne-pain des salariés.

Cependant, le Centre Info-retraite BMO estime que les départs à la retraite chez les propriétaires de PME ne seront pas suffisants pour déstabiliser l'économie canadienne, et considère même que quatre facteurs pourraient en atténuer les effets : un regain d'intérêt des PME pour la planification de la relève; des boomers entrepreneurs qui retardent leur retraite en raison de la conjoncture économique difficile; des boomers à la retraite qui optent pour le travail autonome, et l'effet d'entraînement de l'expérience positive des entrepreneurs sur la nouvelle génération des chefs de PME.

## La retraite n'oblige pas à fermer boutique

Les propriétaires consacrent beaucoup de temps, d'énergie et d'argent à leur entreprise, mais ils la considèrent comme une entité finie qui cessera d'exister à leur départ. Pour eux, la retraite annonce sa dissolution, personne d'autre n'ayant les compétences ou le désir de reprendre les rênes. De fait, le Centre Info-retraite BMO a constaté que nombre de propriétaires de PME prévoient simplement mettre la clé sous la porte. La plupart sous-estiment l'importance d'établir un plan de relève d'un point de vue personnel et commercial. Par conséquent, ils ne sont pas portés à explorer les options qui s'offrent à eux, comme la vente de l'entreprise à des employés, à des apprentis ou à des concurrents, ou sa cession à des membres de la famille.

La majorité des chefs de PME sont mal préparés à la relève; près d'un sur cinq ne sait pas ce qu'il adviendra de son entreprise à la retraite.

Quatre répondants sur dix entendent fermer leur entreprise lorsqu'ils prendront définitivement leur retraite.

Cinquante-trois pour cent n'ont jamais songé à la planification de la relève.

Le Centre Info-retraite BMO révèle aussi que seulement 9 % d'entre eux ont en place un plan de relève formel<sup>6</sup>, et que ce pourcentage atteint 21 % dans le cas d'un plan informel<sup>7</sup>. Il arrive souvent qu'il n'y ait pas de plan formel, peu importe la taille de l'entreprise ou l'âge de son propriétaire. En 2005, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a conclu que la majorité des propriétaires de PME<sup>8</sup> étaient aussi mal préparés à la relève : seulement 7 % avaient un plan écrit formel et 65 % n'en avaient aucun<sup>9</sup>. Depuis, la planification de la relève affiche une légère progression. En 2006, la FCEI a signalé une hausse de 3 %<sup>10</sup> du nombre de PME disposant d'un plan de relève formel.

La planification de la relève doit s'amorcer bien avant la date prévue de la retraite, puisqu'il faut souvent des années pour élaborer un plan exhaustif. Pour que la transition se fasse en douceur, il faut un plan formel qui précise la date de la retraite, la valeur estimative de l'entreprise, de même que les successeurs ou les acheteurs potentiels. Même si le propriétaire a l'intention de céder l'entreprise à ses enfants ou à des membres de la famille, ceux-ci pourraient ne pas avoir l'ambition, l'expertise ou le désir nécessaires pour reprendre le flambeau. Et s'ils sont intéressés, leur vision de l'entreprise peut différer considérablement de celle du fondateur. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles les entreprises familiales survivent rarement<sup>11</sup> au-delà de la première génération<sup>12</sup>.

La planification de la relève profite aux propriétaires d'entreprise et aux successeurs. Un plan de relève formel décrit les options et les stratégies qui s'offrent aux propriétaires. Selon la FCEI, la majorité de ceux qui avaient un plan ont convenu de l'utilité d'entreprendre la planification assez tôt. De plus, la majorité des successeurs sondés ont reconnu que la planification les avait préparés à prendre la relève et avait permis aux anciens propriétaires d'assurer la stabilité financière de l'entreprise<sup>13</sup>.

La décision de céder son entreprise doit être mûrement réfléchie, vu la complexité du processus et les conséquences financières personnelles pour le propriétaire. Négliger la planification nuit non seulement au propriétaire, mais aussi à l'économie canadienne. Pour le Centre Info-retraite BMO, un bon plan de relève ou de retrait diminue le risque que les PME ferment leurs portes ou éprouvent des difficultés à la retraite des propriétaires.

Quatre propriétaires  
de PME sur dix  
reportent leur retraite.

## Le report de la retraite atténue l'impact

Les chefs de PME âgés de plus de 45 ans consacrent plus d'années au travail. Cette décision reflète en partie l'attitude particulière des boomers à l'égard du vieillissement et du travail, ainsi que la conjoncture économique difficile. Les boomers n'entendent pas ralentir avec l'âge; ils souhaitent demeurer actifs et continuer d'apporter leur contribution au monde<sup>14</sup>. Résultat, ils travaillent souvent après l'âge normal de la retraite. Depuis peu, en raison de la crise économique, certains chefs d'entreprise songent à prolonger leurs années de travail pour bénéficier d'une source de revenu stable et regarnir leur portefeuille pour la retraite.

Les PME ne sont pas à l'abri des soubresauts de l'économie. Le Centre Info-retraite BMO conclut que, globalement, la récession plombe les résultats financiers de 56 % des entreprises. D'un point de vue personnel, quatre propriétaires de PME sur dix âgés de plus de 45 ans ont repoussé la date de leur retraite en raison de la récession. Si elle subsiste après la récession, cette volonté de prolonger les années de travail réduira les départs à la retraite chez les propriétaires de PME dans les dix prochaines années, atténuant d'autant l'incidence sur l'économie.

L'économie y gagnera si les propriétaires de PME travaillent plus d'années. Mais certains ne semblent toujours pas avoir de stratégie de retraite. Près d'un propriétaire de PME sur cinq (16 %) pense devoir repousser la date de son départ à la retraite, sans toutefois savoir combien de temps. Comme ce rapport l'a déjà mentionné, négliger la planification risque de nuire aux propriétaires d'entreprise et à l'économie canadienne puisque ceux qui comptent travailler plus longtemps devront finir par prendre leur retraite. Le Centre Info-retraite BMO croit qu'il importe de sensibiliser les propriétaires de PME à l'importance du plan de relève afin d'assurer la vigueur de ce secteur d'activité au Canada.

## Tendance positive pour le travail autonome

Le travail autonome dans tous les groupes d'âge – pas seulement chez les boomers – a progressé plus rapidement que l'emploi total au cours des 30 dernières années. En général, le choix du travail autonome n'est pas consécutif à la perte d'un emploi ou à une récession. La décision est délibérée et volontaire.

Bien des raisons expliquent l'intérêt pour l'entrepreneuriat. Selon le Centre Info-retraite BMO, 52 % des répondants au sondage ont

Un propriétaire de PME sur trois en affaires depuis moins de 10 ans a démarré son entreprise à la retraite ou peu avant.

Le tiers seulement des propriétaires d'entreprise ont consulté un professionnel ou un conseiller financier avant de se lancer en affaires.

monté leur entreprise principalement pour s'établir à leur compte et seulement 11 % y ont été contraints par la perte d'un emploi. Il n'est donc pas étonnant que, entre 1990 et 2008, le nombre des travailleurs autonomes ait plus que doublé, passant de 350 000 à 723 000, essentiellement chez les 55 ans et plus<sup>15</sup>.

La récession affecte l'ensemble des entreprises, mais depuis 20 ans, le nombre de PME augmente, au mépris des cycles de repli ou de croissance économique<sup>16</sup>. Une recherche récente de la Direction des études économiques de la Banque de Montréal<sup>17</sup> confirme cette tendance et souligne que le travail autonome, plutôt que d'augmenter en période de récession, affiche une croissance stable, quelle que soit la conjoncture. Si le travail autonome maintient cette tendance positive, l'incidence de la retraite des propriétaires de PME sur l'économie canadienne s'en trouvera amoindrie. En outre, comme plus de boomers opteront sans doute pour le travail autonome à la retraite, le Centre Info-retraite BMO estime que le Canada pourrait bien connaître une explosion du nombre de nouvelles entreprises, puisque les membres plus âgés de la cohorte la plus importante de l'histoire auront bientôt 64 ans.

La croissance prévue du travail autonome pourrait soutenir le secteur des PME au Canada, mais cette forme d'emploi demande une planification prudente. La démarche peut sembler aller de soi, et pourtant, le tiers seulement des propriétaires d'entreprise ont consulté un professionnel ou un conseiller financier avant de se lancer en affaires.

Ceux qui ont déjà pris leur retraite ou la prendront bientôt ne doivent pas prendre cette décision à la légère. Bien des propriétaires de PME estiment que le travail autonome augmente les heures travaillées, diminue le temps de sommeil et comporte plus de stress que le rôle de salarié. La liberté s'accompagne de la responsabilité du succès ou de l'échec de l'entreprise et du bien-être de ceux qui dépendent de sa rentabilité. Si à l'équation s'ajoutent l'inexpérience en gestion et l'instabilité du revenu, la retraite n'est peut-être pas le meilleur moment pour démarrer une entreprise.

Cependant, le rachat d'une entreprise bien établie vendue en raison de la retraite peut sembler plus attrayant. L'occasion permet au propriétaire de jouer le rôle de mentor auprès de ses successeurs. Ce partenariat peut être enrichissant sur le plan financier et personnel pour les deux parties. L'économie bénéficie aussi énormément du savoir-faire inexploité des propriétaires de PME, qui peuvent conseiller la nouvelle génération d'entrepreneurs, réduisant

Quatre-vingt-douze pour cent referaient le même choix.

ainsi le nombre de fermetures d'entreprises au moment de la retraite.

Le financement constitue un autre aspect important à considérer. Comme les fonds pour le démarrage d'une entreprise proviennent le plus souvent de l'épargne personnelle (42 %) ou d'un emprunt (21 %), il est sage de consulter un conseiller financier. Les ponctions dans l'épargne-retraite, comme les REER ou les FERR, peuvent avoir des conséquences à long terme sur le mode de vie à la retraite. Selon le montant et le moment des retraits, l'épuisement du capital de ces régimes peut survenir plus tôt que prévu et diminuer les fonds nécessaires au maintien du train de vie désiré à la retraite. Finalement, le risque d'échec de l'entreprise met en relief l'importance de consulter des professionnels – surtout lorsque l'épargne personnelle constitue la principale source de financement.

### L'attrait irréductible de posséder son entreprise

Les entrepreneurs enthousiastes en encourageant d'autres à se lancer en affaires. Par leur enthousiasme, ils montrent que de belles occasions s'offrent à ceux qui sont prêts à prendre le risque de l'entrepreneuriat. La plupart des propriétaires d'entreprise affirment qu'ils n'hésiteraient pas à refaire le même choix. Si certains écartent l'idée même de la retraite, d'autres en profiteraient pour monter une nouvelle affaire. Les travailleurs sur le point de quitter leurs emplois traditionnels pourraient aussi se montrer réceptifs à ce message et représenter une importante pépinière d'entrepreneurs. C'est le cas notamment des baby-boomers, qui n'envisagent pas de passer leur retraite à se bercer sur la galerie<sup>18</sup>. Ils veulent poursuivre leurs rêves, notamment en créant ou en exploitant leur propre entreprise.

Cette situation avantage l'économie canadienne en délestant les grandes entreprises du poids de la création d'emplois et favorise l'innovation grâce à la diversification des compétences. En fait, le Centre Info-retraite BMO estime que les chefs de PME issus du baby-boom passeront le flambeau à ceux de leur génération qui quittent le marché de l'emploi traditionnel.

### Conclusion

Le départ à la retraite des propriétaires d'entreprise façonnera l'avenir de la PME au Canada au cours des dix prochaines années. Malgré la crainte largement répandue que ces départs frappent durement l'économie canadienne, quatre facteurs peuvent en ralentir ou en atténuer l'impact.

L'examen du comportement actuel des propriétaires de PME âgés de plus de 45 ans qui emploient 10 travailleurs ou moins indique clairement qu'ils n'ont adopté aucune stratégie de retraite. La création d'un plan de relève exhaustif peut accroître sensiblement les chances de succès du propriétaire d'entreprise et du successeur et maximiser leurs avantages personnels, professionnels et financiers. Selon le Centre Info-retraite BMO, la mise en place d'un plan formel pourrait amener les propriétaires à reconnaître que la fermeture de leur entreprise à la retraite n'est pas la seule option qui s'offre à eux.

Par ailleurs, comme la récession force nombre de propriétaires d'entreprise à travailler plus longtemps que prévu, leur retraite sera étalée dans le temps, ce qui en atténuera l'effet sur l'économie. De plus, le Centre Info-retraite BMO estime que l'économie tirera avantage des baby-boomers salariés qui opteront pour une forme de travail autonome, ce qui diminuera la pression exercée par le départ à la retraite des propriétaires de PME. Finalement, il n'y a aucune raison de croire que la retraite des boomers chefs d'entreprise sonnera la fin de l'entrepreneuriat au Canada. Les entrepreneurs satisfaits en encourageant d'autres à se lancer en affaires à leur tour. Cette situation contribuera à renouveler les rangs de la PME grâce à la diversité des compétences apportées par les jeunes, les immigrants, les femmes et les boomers à la retraite qui n'attendent que l'occasion de démarrer leur entreprise. Les conseillers, comme les comptables, les avocats et les banquiers, ont un rôle à jouer auprès de ceux qui songent à démarrer une entreprise ou à s'en retirer : celui de les encourager et de les guider dans l'examen leurs options.

1. *Sondage du Centre Info-retraite BMO auprès de la PME*, Harris/Décima, août 2009. Sauf indication contraire, toutes les données sont tirées du *Sondage du Centre Info-retraite BMO auprès de la PME* effectué par Harris/Décima en août 2009. Le sondage a été mené auprès de propriétaires ou de copropriétaires canadiens, âgés de 45 ans et plus, qui emploient 10 personnes ou moins.
2. Le secteur de la PME comprend les petites (moins de 100 employés) et les moyennes entreprises (de 100 à 499 employés). Le travail autonome fait référence à un propriétaire d'entreprise sans employé.
3. Principales statistiques relatives aux petites entreprises, Industrie Canada, juillet 2009.
4. Principales statistiques relatives aux petites entreprises, Industrie Canada, janvier 2009.
5. *Bulletin trimestriel sur la petite entreprise*, volume 10, n° 4, février 2009.
6. Un « plan de relève formel » passe par la consultation d'un professionnel, comme un avocat ou un comptable, et la production d'un document sur le sujet.
7. Dans le cas d'un « plan de relève informel », aucun professionnel n'a été consulté et aucun document n'a été produit. Cependant, le sujet a été abordé de façon générale avec des amis, des collègues ou des membres de la famille.
8. PME de moins de 500 employés.
9. La relève : la clé de la réussite, FCEI – Recherche, juin 2005.
10. La relève des PME : mise à jour, FCEI – Recherche, octobre 2006.
11. Le tiers parvient à la deuxième génération et seulement 15 % à la troisième.
12. Relève dans l'entreprise, FCEI, mai 2004.
13. La relève : la clé de la réussite, FCEI – Recherche, juin 2005.
14. Situation de la génération du baby-boom, rapport sous la direction de The Strategic Counsel pour BMO Groupe financier, juin 2006.
15. *Bulletin trimestriel sur la petite entreprise*, volume 10, n° 4, février 2009.
16. Industrie Canada, août 2009, volume 11, n° 2.
17. Perspectives économiques : Travail autonome n'égalise pas chômage, BMO Marchés des capitaux, mai 2009.
18. Situation de la génération du baby-boom, rapport sous la direction de The Strategic Counsel pour BMO Groupe financier, juin 2006.

Publié uniquement à titre indicatif, ce rapport ne prétend pas offrir de conseils professionnels et ne doit pas être considéré comme tel. Il est préférable de consulter un représentant de BMO Groupe financier concernant votre situation personnelle ou financière. Le contenu de ce rapport provient de sources que nous croyons fiables, mais BMO Groupe financier ne peut toutefois pas garantir son exactitude ou son exhaustivité. BMO Groupe financier ne s'engage pas à donner de conseils touchant un changement dans l'information fournie. Tous droits réservés. La reproduction de ce rapport sous quelque forme que ce soit ou son utilisation à titre de référence dans une autre publication est interdite sans l'autorisation écrite expresse de BMO Groupe financier.

MC/MD Marque de commerce/marque de commerce déposée de la Banque de Montréal, utilisée sous licence.