

Mémoire sur le repreneuriat familial

Présenté par :



Familles
en affaires
HEC MONTRÉAL

Transmettre le capital
entrepreneurial

Propulsées par
Deschênes | Molson | Lesage

Les auteurs du mémoire :

Luis Cisneros, Professeur titulaire, Département d'entrepreneuriat et innovation, HEC Montréal et directeur académique de Familles en affaires

Catherine S Beaucage, Directrice transfert et rayonnement de Familles en affaires

Antoine Gence, Chargé de projets de Familles en affaires

Table des matières

Partie 1 : Mémoire sur le reprenariat familial	4
Notre organisation.....	4
Les défis.....	4
Nos recommandations	6
Partie 2 : Défis et recommandations détaillés.....	7
Les principaux défis et obstacles auxquels sont confrontés les entrepreneurs du Québec.....	7
Défi #1 : Une planification de la relève absente ou informelle dans les PME familiales du Québec	7
Défi #2 : Le manque de planification de la relève découle du manque de connaissances au niveau du processus et des structures de gouvernance favorisant la mise en œuvre de la relève.....	15
Défi #3 : Une offre peu adaptée au contexte des entreprises familiales	17
Défi #4: Peu d'échantillon représentatif disponible pour les recherches sur les entreprises familiales afin d'approfondir nos connaissances.....	19
Défi #5 : L'impact écologique peu présent dans la vision des entreprises familiales	20
Parmi ces défis et obstacles, lesquels devraient retenir l'attention du gouvernement de façon prioritaire et pourquoi?	22
Les pistes de solution et les contributions de Familles en affaires pour répondre à ces défis et ainsi soutenir le développement du reprenariat familial au Québec.....	27
Recommandation #1 : Soutenir des activités et des programmes de sensibilisation à l'entreprise familiale pour la génération montante	28
<i>Explication générale de la piste de solution</i>	28
<i>La contribution de Familles en affaires : Le circuit sur la voie de la relève.....</i>	28
Recommandation #2 : Soutenir les initiatives qui propulsent les générations montantes à développer leur esprit entrepreneurial et leur impact sociétal	29
<i>Explication générale de la piste de solution</i>	29
<i>La contribution de Familles en affaires : la création d'un incubateur familial d'impact</i>	31

Recommandation #3 : Soutenir des activités de sensibilisation et d'accompagnement pour la génération de relayeurs	32
<i>Explication générale de la piste de solution</i>	32
<i>La contribution de Familles en affaires : Un Parcours d'accompagnement et de formations spécifique pour les relayeurs</i>	33
Recommandation #4 : Soutenir des programmes multigénérationnels pour favoriser une bonne gestion multigénérationnelle et amorcer le passage à l'action	33
<i>Explication générale de la piste de solution :</i>	33
<i>La contribution de Familles en affaires : Création du parcours d'accompagnement « Bâtir ensemble », des cohortes de travail multigénérationnelles à travers le Québec</i>	34
Recommandation #5 : Soutenir la formation en continu des entreprises familiales	34
<i>Explication générale de la piste de solution :</i>	34
<i>La contribution de Familles en affaires : L'atelier des familles en affaires, un cursus continu de formations dans l'action</i>	35
Recommandation #6 : Soutenir le financement d'une recherche représentative des entreprises familiales du Québec	35
<i>Explication générale de la piste de solution :</i>	35
<i>La contribution de Familles en affaires : bâtir le répertoire des entreprises familiales québécoises et développer un deuxième Album de familles qui serait représentatif des entreprises familiales du Québec :</i>	36
Recommandation #7 : Soutenir la formation et les initiatives sur les modèles d'acquisition hybrides qui incluent les employés	36
<i>Explication générale de la piste de solution :</i>	36
Propositions de meilleures pratiques à mettre en place par le gouvernement afin de mieux appuyer l'entrepreneuriat au Québec	39
Faciliter l'identification des entreprises familiales dans le Registre des entreprises québécoises afin de soutenir la recherche	39
Conclusion	39
Table des illustrations	40
Bibliographie	41

Partie 1 : Mémoire sur le entrepreneuriat familial

Notre organisation

La raison d'être de Familles en affaires est de contribuer à la pérennité des entreprises familiales pour en faire des fleurons de l'économie du Québec.

Propulsée par les familles Deschênes, Molson et Lesage, Familles en affaires repose sa raison d'être sur 4 grands piliers : **sensibiliser, accompagner, former** et **outiller** les familles en affaires québécoises dans la planification et le processus de entrepreneuriat, ainsi que dans la gouvernance et le développement de l'entreprise familiale. Nous favorisons aussi le réseautage pour permettre aux familles en affaires de partager leurs expériences entre elles.

Familles en affaires vise à devenir la référence pour les familles en affaires et un lieu de partage, de soutien et de diffusion de contenu d'avant-garde. Familles en affaires souhaite rejoindre les familles en affaires de toutes les régions du Québec en organisant différentes activités, dont des cours en ligne, des webinaires et des publications et en collaborant avec les différents acteurs de l'écosystème d'affaires du Québec.

Les défis

Selon, Cadieux, Lecorne, Gratton et Grenier « Le entrepreneuriat représente dans une philosophie économique et sociale, la volonté commune pour un repreneur et un cédant d'assurer la pérennité d'une entreprise (PME) viable par le biais du transfert des pouvoirs, du leadership, des savoirs et de la propriété de celle-ci. Dans cette perspective, le cédant assure la transmission de son entreprise alors que le repreneur la reprend pour en assurer la pérennité par la création de valeur en harmonie avec l'histoire de l'entreprise et les tendances économiques, sociales, démographiques, territoriales, sectorielles, fiscales, financières et managériales existantes. »¹

Le sujet du entrepreneuriat est d'autant plus important que le Portrait du entrepreneuriat de PME au Québec publié en 2017 révélait que près d'un quart (23%)² des propriétaires de PME avaient l'intention de transférer leur entreprise d'ici 5 ans. Le

¹ Cadieux, Lecorne, Gratton et Grenier (2020)

² <https://ctequebec.com/wp-content/uploads/2019/05/CTEQ-Sommet-2019-Final.pdf>

repreneuriat est donc un enjeu économique et sociétal majeur pour le Québec qui est composé à 99,8% de PME³.

Cependant, il est important de souligner que les entreprises familiales constituent des éléments essentiels de l'économie. Au Canada, selon l'enquête du Conference Board of Canada 63,1 %⁴ des entreprises privées sont des entreprises familiales. Ainsi, quand il est question de favoriser le reprenariat au Québec, il est essentiel de s'attarder aux défis auxquelles ces entreprises familiales font face. Or, les programmes existants viennent apporter une perspective générique du reprenariat qui dénature l'essence même des entreprises familiales.

Considérant le nombre et l'apport des entreprises familiales ainsi que notre besoin de renforcer l'économie québécoise en maintenant la propriété des entreprises au Québec, nous pensons qu'il est primordial de répondre à cet enjeu global, qu'est le reprenariat, en apportant une considération toute particulière aux spécificités des entreprises familiales.

Parmi les défis présents, nous remarquons:

1. Une planification de la relève absente ou informelle dans les PME familiales du Québec
2. Un manque de connaissances au niveau du processus de relève et des structures de gouvernance favorisant la mise en œuvre de la relève
3. Une offre de programmes et de formations peu adaptée au contexte des entreprises familiales.
4. Pas d'échantillon représentatif disponible pour les recherches sur les entreprises familiales afin d'approfondir nos connaissances
5. Une considération de la RSE peu présente dans la vision des entreprises familiales en particulier sur le volet écologique.

³ INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2020). « Les entreprises québécoises de moins de 5 employés. Portrait et contribution à la dynamique des entreprises et de l'emploi », Science, technologie et innovation, [En ligne], no 1, juillet, L'Institut, p. 1-28. [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/bulletins/sti-202007-1.pdf].

⁴ Conference Board of Canada (2019). En ligne : https://www.conferenceboard.ca/temp/47cc50a2-c0a9-4332-9f30-8f99337e6777/10310_FamilyOwnedEnterprises-RPT.pdf

Nos recommandations

Face à ces défis, Familles en affaires propose sept recommandations toutes aussi prioritaires considérant l'importance des familles en affaires pour l'économie du Québec :

1. Soutenir des activités et des programmes de sensibilisation à l'entreprise familiale pour la génération montante tel que le programme **Le circuit sur la voie de la relève** offert par Familles en affaires
2. Soutenir les initiatives qui propulsent les générations montantes à développer leur esprit entrepreneurial et leur impact sociétal tel que **l'Incubateur familial d'impact** proposé par Familles en affaires
3. Soutenir des activités de sensibilisation et d'accompagnement pour la génération de relayeurs telles qu'un **Parcours d'accompagnement et de formations spécifiques pour les relayeurs** proposé par Familles en affaires
4. Soutenir des programmes multigénérationnels pour favoriser la bonne gestion et le passage à l'action tel que le parcours d'accompagnement « **Bâtir ensemble** » suggéré par Familles en affaires
5. Soutenir la formation en continu des entreprises familiales tel que **L'Atelier des familles en affaires** propulsé par Familles en affaires.
6. Soutenir le financement d'une recherche représentative des entreprises familiales du Québec tel que **L'Album de familles** réalisé par Familles en affaires
7. Soutenir les **programmes de formation** qui amènent les entreprises familiales à découvrir différents modèles d'acquisition qui pourrait convenir à leur organisation.

Partie 2 : Défis et recommandations détaillés

Les principaux défis et obstacles auxquels sont confrontés les entrepreneurs du Québec

Défi #1 : Une planification de la relève absente ou informelle dans les PME familiales du Québec

Qu'est-ce qu'un petit commerce ayant pignon sur rue à Saint-Félicien, une PME touristique à Québec et une grande entreprise multinationale en Beauce ont en commun ? Ce sont des entreprises familiales ! Celles-ci sont présentes dans tous les secteurs et dans toutes les régions, et sont de toutes les tailles.

Partout dans le monde, les entreprises familiales constituent des éléments essentiels de l'économie. Au Canada, selon l'enquête du Conference Board of Canada **63,1 %ⁱⁱ⁵ des entreprises privées sont des entreprises familiales**. Cette étude estime que ces entreprises représentent deux tiers de toutes les firmes du secteur privé au Canada et **la moitié du produit intérieur brut du secteur privé (48,9%)**.

Toujours selon l'enquête du Conference Board, ce sont les PME familiales (de 0 à 500 employés) qui ont la plus grande empreinte sur notre économie. En effet, contrairement à ce que nous pourrions croire, les **petites et moyennes entreprises familiales contribuent deux fois plus aux PIB et à la création d'emplois que les grandes entreprises familiales** canadiennes. Ceci n'est pas surprenant quand nous prenons compte du fait, qu'au Canada, **99% des entreprises familiales sont des PME**.

Toutefois, l'impact des entreprises familiales va bien au-delà de leur nombre et de leur capacité à participer au produit intérieur brut du pays. En effet, les entreprises familiales jouent des rôles très importants d'un point de vue social.

Les entreprises familiales sont parmi les principaux employeurs au pays. L'enquête du Conference Board a démontré qu'en 2017, à elles seules, les entreprises familiales employaient 6,9 millions de personnes. D'un point de vue statistique, ceci représente **47% de tous les emplois actuels du secteur privé**. Le Alberta Business Family Institute (ABFI) démontre aussi le dynamisme de ce type d'entreprise

⁵ Conference Board of Canada (2019). En ligne : https://www.conferenceboard.ca/temp/47cc50a2-c0a9-4332-9f30-8f99337e6777/10310_FamilyOwnedEnterprises-RPT.pdf

puisque'ils ont évalué que **les entreprises familiales créent 70%⁶ des nouveaux emplois** en Amérique du Nord. L'impact des entreprises familiales n'est donc pas juste une histoire d'hier et d'aujourd'hui. Les entreprises familiales sont une partie prenante clé de la relance et du monde de demain.

Le rôle des entreprises familiales se fait sentir dans l'ensemble des industries qui composent notre économie. Elles ont toutefois un apport majoritaire sur le PIB des industries suivantes : l'agriculture, les services d'hébergement et de restauration, le commerce de détail et de gros, le secteur minier, le manufacturier, le transport et entreposage et la construction (voir le graphique ci-bas).

Pourcentage du PIB canadien généré par les PME familiales par secteur

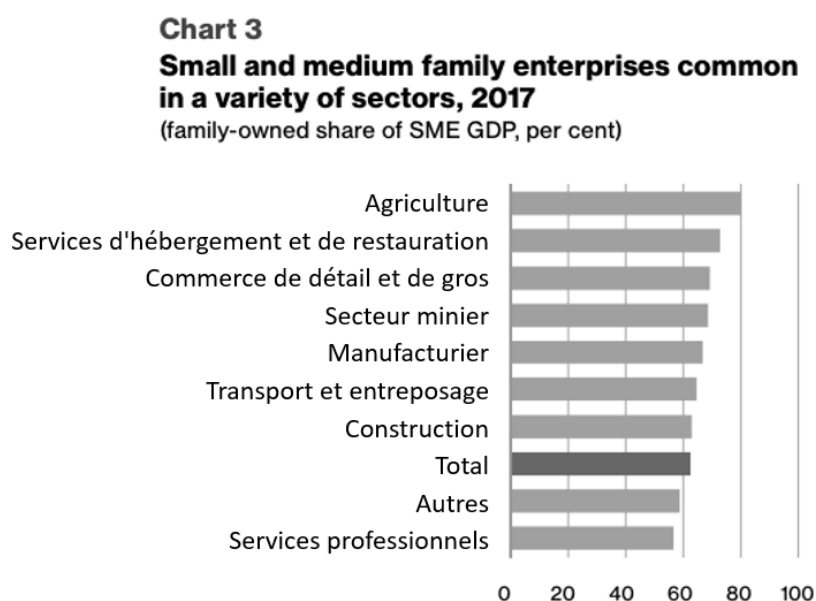


Figure 1: The Conference Board of Canada; Statistics Canada (2017)

Ces statistiques démontrent l'apport non négligeable des entreprises familiales dans nos chaînes d'approvisionnement. Dans le contexte de la crise que nous venons de traverser, où la fragilité des chaînes d'approvisionnement mondiales a été expérimentée, nous ne pouvons passer sous silence le rôle majeur que peuvent jouer les entreprises familiales dans le désir de rendre le pays plus autonome et plus solide. Les entreprises familiales sont donc des acteurs clés de la relance économique.

⁶ Alberta School of Business, "Alberta Business Family Institute (AFBI).

La transition intergénérationnelle est un élément majeur dans la vie d'une entreprise familiale. En effet, le désir de transférer à la prochaine génération est au cœur de ce qu'est une entreprise familiale.

Le contexte historique du Québec fait en sorte que nos entreprises familiales sont encore jeunes contrairement aux entreprises familiales que nous pouvons voir en Europe ou en Asie. Il est important de se rappeler que comme le mentionne Annie Veilleux, Vice-présidente et associée chez Oria dans le cadre de L'Album de familles: « Une entreprise ne naît pas en étant familiale. Ce type d'entreprise émerge au fil du temps, lorsque divers membres de la famille se joignent comme employés et prennent de plus en plus de responsabilités. » ⁷. Ainsi, tel que le démontre le graphique ci-dessous, la majorité des entreprises familiales ont été fondées après 1970.

Années de fondation des entreprises familiales:

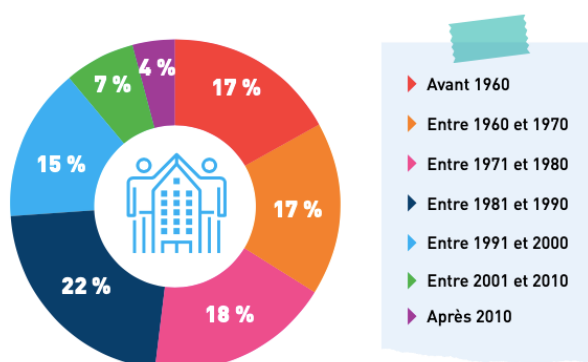


Figure 2: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales québécoise 2020, Graphique 10, p. 25

Plus d'un tiers (38 %) des entreprises sondées sont encore dirigées par leurs fondateurs et leurs fondatrices. Bien sûr, plus les entreprises sont jeunes, plus ces derniers sont présents. On observe quand même que presque 20 % des fondateurs sont encore à la tête de l'entreprise qu'ils ont créée il y a plus de 40 ans. Ainsi, cette première génération dirige encore 3,9 % des entreprises fondées avant 1960, 6,7 % pour celles fondées entre 1960 et 1970, et enfin 30,9 % de celles fondées entre 1971

⁷ Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, p. 25

et 1980. Elle détient également plus de la moitié (51 %) de la propriété des entreprises fondées entre 1981 et 1990.

Dans un contexte de transfert, ces chiffres sont très révélateurs, puisqu'ils démontrent qu'un peu plus du tiers (1/3) des entreprises familiales devront vivre le premier transfert de leur histoire.

Génération à la tête des entreprises familiales:

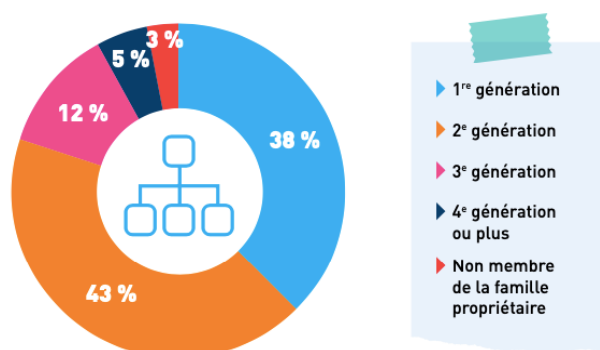


Figure 3: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales québécoise 2020, Graphique 11, p. 27

La planification de la succession a toujours le même objectif : « implanter un processus de continuité dans la gestion de l'entreprise familiale, qui assurera, le bien-être de la famille et la croissance de l'entreprise »⁸. Ainsi, la succession amène beaucoup de changements dans les entreprises familiales : les relations familiales doivent se réaligner, les relations de pouvoir et d'influence doivent être redéfinies et les structures de gestion et de propriété doivent être revues. Le succès du processus relève donc de plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs, la planification semble théoriquement être une étape importante⁹.

À ce propos, selon l'enquête statistique réalisée pour l'Album de familles, seulement 27 % des entreprises familiales ont un plan de succession formel. Le Québec étant un

⁸ Perreault, Yvon G. et Fondation de l'entrepreneurship (1992). L'entreprise familiale: la relève : ça se prépare! , Montréal, Publications Transcontinental, 160 p.

⁹ Carlock, Randel S. et John L. Ward (2001). Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business, New York, Palgrave, 270 p.

peu en dessous de la moyenne mondiale ¹⁰, où 30 % des chefs d'entreprise familiale admettent avoir un plan formel de relève en place.

¹⁰ STEP Global Family Business Survey (2019). The impact of changing demographics on family business succession planning and governance, STEP Project for Family Enterprising, 32 p

Possession d'un plan de succession dans les entreprises :

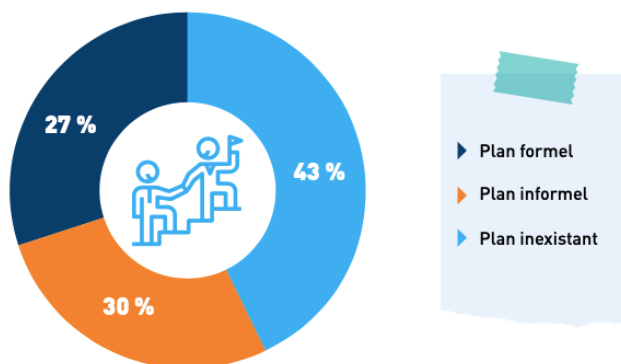


Figure 4: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales québécoise 2020, Graphique 30, p. 58

Ainsi, le principal facteur clé de succès des transferts d'entreprise n'est pas présent dans **73%** des entreprises.

Nous remarquons que la majorité des entreprises gérées par la première génération ne possède pas de plan de relève. Ce chiffre peut s'expliquer par le fait que ce sont des entreprises plus jeunes. Le dirigeant ne sent donc possiblement pas encore l'intérêt de planifier son transfert. Par contre, sachant que le premier transfert est le plus difficile, il est important de sensibiliser ces entrepreneurs et les amener à planifier la continuité de leur entreprise plus tôt que plus tard.

Plan de succession et génération à la tête de l'entreprise

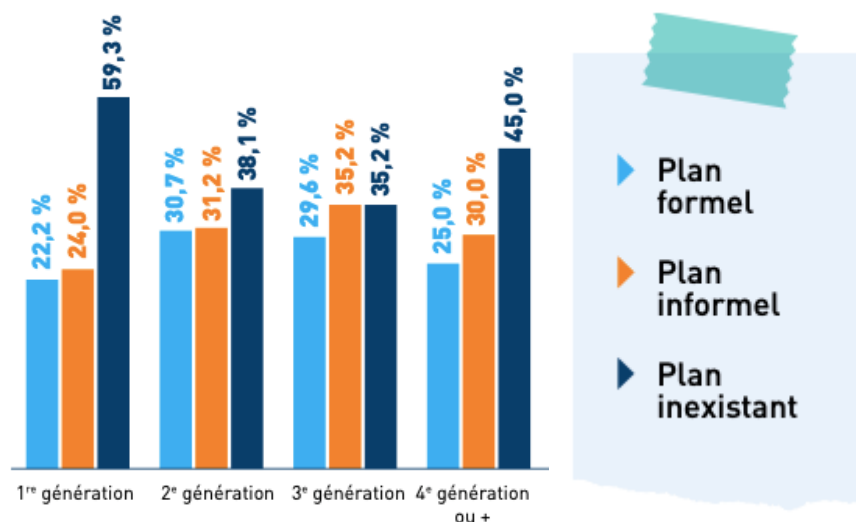


Figure 5: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales québécoise 2020, Graphique 32, p. 61

Par contre, la situation est tout de même préoccupante puisque ce sont les dirigeants 55 à 64 ans qui sont les moins préparés. Seulement 65,4 % d'entre eux ont un plan de succession et, lorsqu'il existe, il est majoritairement informel (33,6 %).

Il devient donc urgent d'agir auprès de cette catégorie d'entrepreneurs. Nous devons les amener à passer à l'action et travailler, parallèlement, avec la génération montante afin d'accélérer et formaliser son développement si celle-ci a démontré de l'intérêt.

Une autre catégorie d'âge qui mérite une certaine attention est celle des entrepreneurs de 45 à 54 ans puisqu'ils n'ont pas de plan de relève dans 56,8 % des cas. Comme le mentionnait Denise Paré-Julien dans *L'Album de familles*¹¹, bien qu'à cet âge, les énergies sont souvent mises dans le développement de l'entreprise, il n'est pas trop tôt pour développer des initiatives afin de sensibiliser et d'éduquer ces entrepreneurs sur le sujet de la continuité de l'entreprise et d'amener la génération montante à voir l'entreprise familiale comme un lieu d'épanouissement professionnel. Sachant que la majorité (68%) des membres de la génération montante va travailler ailleurs pour développer ses compétences à l'extérieur de l'entreprise, il est important de leur faire voir l'entreprise familiale comme un lieu potentiel de développement professionnel sans quoi, il y a un risque de perdre cette relève. Sans que l'entreprise familiale ne devienne une obligation, la génération montante doit la voir comme une option possible et intéressante.

¹¹ Familles en affaires (2020), *L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales* Québécoise 2020, p. 62

Plan de succession et âge du dirigeant (directeur général et président du conseil d'administration)

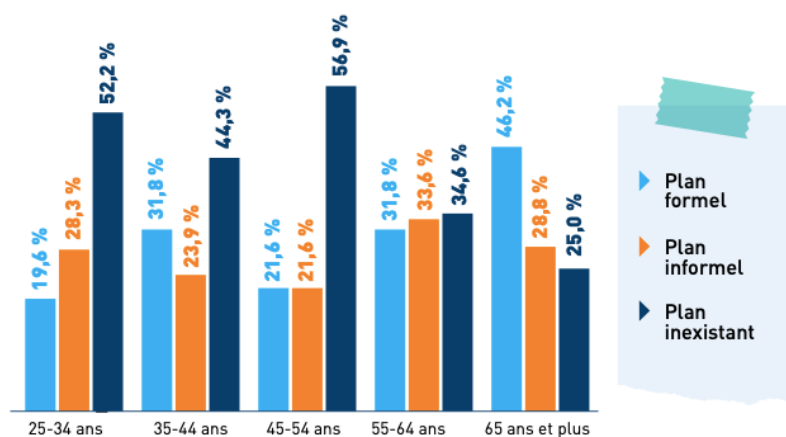


Figure 6: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales québécoise 2020, Graphique 35, p. 63

Une autre statistique préoccupante de l'Album de familles en matière de transfert d'entreprise est que plus l'entreprise est grande, plus elle a de chance d'avoir un plan de transfert. Or, le portrait économique du Québec de 2019, selon l'Institut de la statistique du Québec, démontre que la province est composée à 99,8% de PME (moins de 500 employés)¹².

¹² <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/les-entreprises-quebecoises-de-moins-de-5-employes-portrait-et-contribution-a-la-dynamique-des-entreprises-et-de-lemploi#:~:text=QU%C3%89BEC%2C%20le%2013%20juillet%202020,comptent%20moins%20de%205%20employ%C3%A9s.>

Plan de succession et taille de l'entreprise

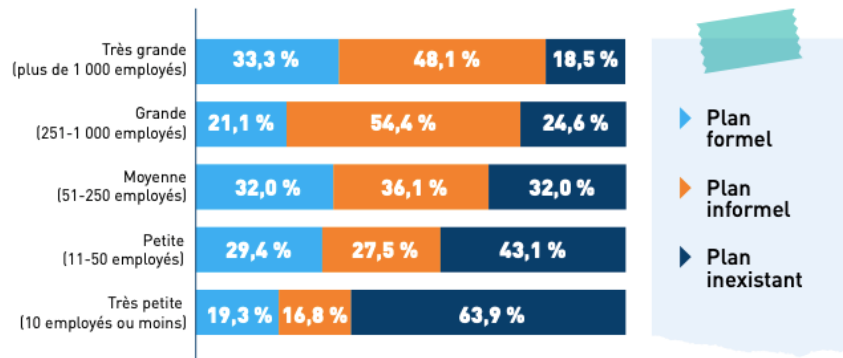


Figure 7: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales québécoise 2020, Graphique 33, p. 61

En somme, la planification de la succession de l'entreprise est un élément qui n'est pas bien pris en compte par les dirigeants d'entreprises familiales. De cet enjeu découle un risque de précipitation dans le transfert qui renforce le risque de vente à des acteurs externes (locaux ou internationaux) ou de fermeture. Les valeurs propres aux entreprises familiales qui sont propices à la croissance de long terme risquent d'être dénaturées limitant le potentiel économique de ces entreprises. Ainsi, si nous voulons faire grandir le tissu économique du Québec, nous devons accompagner les entreprises familiales à assurer leur pérennité au fil des générations et ceci passe, entre autres choses, par l'accompagnement dans la formalisation d'un plan transfert.

Défi #2 : Le manque de planification de la relève découle du manque de connaissances au niveau du processus et des structures de gouvernance favorisant la mise en œuvre de la relève

Tout en étant un moment clé pour ces entreprises, le processus de reprenariat est nouveau pour toutes les parties prenantes ce qui rend le défi encore plus grand. Comment l'a mentionné Annie Veilleux dans le cadre de l'Album de familles : « Le premier transfert est bien sûr plus difficile. Il faut prendre en compte tout le phénomène du lâcher-prise et du deuil, ainsi que les peurs liées à la méconnaissance. Tout le monde veut avoir la recette, mais elle n'existe pas ; c'est un processus plutôt long et complexe, qui demande beaucoup de réflexion et qui n'est pas vraiment concret sur le plan opérationnel. De plus, ce sont les bases d'un processus qui va se

répéter dans le temps (pour les transferts suivants), donc c'est une pression de plus et il ne faut pas se tromper. »¹³

Il est donc essentiel de former les familles en affaires sur le processus de transfert puisque la méconnaissance du processus est une des causes racines du manque de planification. Les familles en affaires ne savent, trop souvent, pas par où commencer!

En plus de former les entreprises familiales sur les étapes essentielles à la réalisation du transfert, il est aussi important de leur présenter les différentes formes de transferts possibles afin qu'elles puissent identifier celle qui répond le mieux à leur situation et à leur vision. Le transfert d'un cédant à un membre de la famille est encore trop perçu, pour plusieurs, comme étant l'unique mode de transfert possible. De plus en plus, le transfert à plus d'un membre de la famille est perçu comme une avenue envisageable, mais ils en existent d'autres qui sont encore trop peu enseignés, tels que l'acquisition de l'entreprise par un membre de la famille avec un ou des employés clés, l'acquisition de l'entreprise par un membre de la famille avec un membre externe à l'entreprise ou même l'acquisition d'une partie de l'entreprise par un membre de la famille avec la création d'une *coopérative de travailleurs actionnaires* pour l'acquisition de l'autre partie de l'entreprise.

En plus de la formation, une des variables clés de la mise en place de plan de transfert dans les entreprises familiales est l'existence de structures de gouvernance au sein des entreprises. Dans le cas où la gouvernance n'est pas présente dans les entreprises, nous observons une absence de plan de succession dans 57,4 % des cas et des plans de succession non formel à 23,5%.

Toutefois, la bonne nouvelle est que parmi les entreprises familiales sondées dans le cadre de l'Album de familles, 73 % d'entre elles affirment avoir au moins une structure de gouvernance (parfois deux), ce qui est légèrement supérieur au taux de 67 % indiqué par l'enquête menée au Canada par The Institute of Corporate Directors (ICD) et Clarkson Centre for Board Effectiveness (CCBE)¹⁴.

¹³ Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, p. 31

¹⁴ *Private Family Enterprise Governance Survey: Why Family Business Success Matters for Canada (2017)*. En ligne : <https://www.rotman.utoronto.ca/-/media/Files/Programs-and-Areas/Institutes/Clarkson/Private-Family-Business-Governance-Survey---Participants.pdf?la=en>.

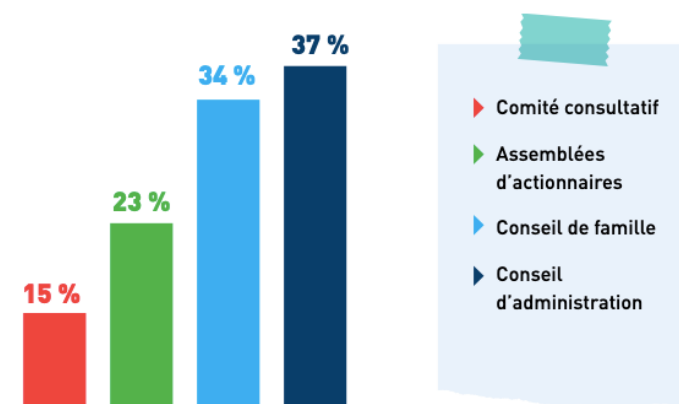
Structure de gouvernance des entreprises familiales

Figure 8: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales québécoise 2020, Graphique 23, p. 43

Il est intéressant de signaler que les entreprises familiales ayant un conseil de famille sont celles où nous trouvons davantage une succession planifiée formelle ou informelle (66,7 % des entreprises). Toutefois seulement 34% des entreprises familiales interrogées dans le cadre de l'Album de familles possèdent un conseil de famille.¹⁵ Il y reste donc du travail à faire au niveau de la sensibilisation et de la formation pour démontrer l'importance de ce type de structure de gouvernance pour le transfert des entreprises familiales.

En somme, face à cette méconnaissance, il devient important de former les entreprises familiales et leurs parties prenantes sur les différentes étapes du processus de transfert ainsi que sur les structures de gouvernance qui impactent la conception et la mise en œuvre des plans de transition.

Défi #3 : Une offre peu adaptée au contexte des entreprises familiales

L'importance du transfert des entreprises n'est pas un sujet nouveau. En effet, depuis de nombreuses années, les journaux économiques nous sensibilisent à la vague de transferts d'entreprises à laquelle le Québec devra faire face. Bien que les dernières

¹⁵ Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 23, p. 43

années nous aient démontré que cette vague tarde à arriver, plusieurs initiatives ont été mis en place pour sensibiliser les entrepreneurs à bien préparer la transition.

Ces initiatives semblent avoir un effet positif sur le niveau de préparation des entrepreneurs. Bien que la statistique présentée précédemment sur le pourcentage des entreprises possédant un plan de transfert formel en entreprise est encore bien en deçà de ce qu'elle devrait être, selon Denise Paré-Julien, conseillère auprès de familles en affaires : « Ces statistiques sont moins dramatiques qu'il y a 20 ans ; la tendance va vers une meilleure préparation. » ¹⁶

Toutefois, bien que la majorité des entreprises soient familiales, la presque totalité de l'offre actuelle d'accompagnement et de formations au sujet du repreneuriat au Québec ne met pas de l'avant le caractère spécifique des entreprises familiales. Ce manque est un réel enjeu puisque cela dénature la réalité que vivent les dirigeants de ces entreprises. En effet, la littérature académique a montré, à maintes reprises, que l'échec d'une relève est en grande partie causé par des aspects familiaux tels que l'attachement trop grand aux traditions, des conflits familiaux, manque de communication, mauvaise évaluation des compétences de la relève (liée au népotisme) etc. ¹⁷

Pour mieux comprendre ce défi, regardons les spécificités de l'entreprise familiale. De nombreux écrits soulèvent trois critères qui nous permettent de définir une entreprise comme étant familiale. Dans un premier temps, le contrôle de l'organisation doit majoritairement être détenu par des membres de la famille. Deuxièmement, la famille doit être impliquée dans la gestion de celle-ci. Finalement, il doit y avoir un désir de transmettre les rênes de l'organisation aux générations futures¹⁸. Ainsi la cohabitation de deux systèmes, la famille et l'entreprise, font le caractère si spécial des entreprises familiales.

La famille et l'entreprise sont deux pôles qui comportent « des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres. »¹⁹ Ces éléments sont propres à chacun des systèmes. Ils sont donc différents et quelques fois même en opposition. Il est donc important, quand nous travaillons avec ce type d'entreprise, de

¹⁶ Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 23, p. 59

¹⁷ Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, I (2004). Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale, *Revue Gestion*, Vol. 29, pages 109 à 119

¹⁸ Fayolle, Alain et Lucie Bégin (2009). « Entrepreneuriat familial: croisement de deux champs ou nouveau champs issu d'un double croisement », *Management International*, vol. 14, no 1, p. 11-23.

¹⁹ Kenyon-Rouvines, Denise et John L. Ward (2004). *Les entreprises familiales*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je?, 127 p.

comprendre les spécificités qu'amènent la cohabitation du système de la famille avec celui de l'entreprise.

Il n'est donc pas étonnant de voir certains professionnels se spécialiser pour mieux travailler avec les entreprises familiales. Cette spécialisation est d'autant plus nécessaire quand vient le temps de parler de continuité et de transfert puisque le contexte familial s'ajoute à ceux de l'entreprise, de l'industrie et de la société²⁰.

Bien qu'au Québec nous avons d'excellents experts spécialisés dans la matière, les spécificités des entreprises familiales sont encore trop peu prises en considération par les différentes parties prenantes de l'écosystème des familles en affaires. Ne pas considérer les aspects familiaux dans la formation et l'accompagnement en contexte de repreneuriat familial est nier une partie capitale de leur nature.

Défi #4: Peu d'échantillon représentatif disponible pour les recherches sur les entreprises familiales afin d'approfondir nos connaissances

Comme nous l'avons mentionné dans le défi #3, la cohabitation du système de la famille avec celui de l'entreprise amène de spécificités propres aux entreprises familiales d'où l'importance de développer des initiatives qui tiennent compte de ces spécificités.

Toutefois, pour pouvoir développer davantage des programmes qui sauront répondre de manière optimale aux besoins des familles en affaires, nous devons avoir une compréhension claire de qui ils sont. Toutefois, cette tâche est actuellement ardue puisqu'il n'y a pas un répertoire d'entreprises familiales au Québec. Plusieurs organisations ont des bases des données, mais elles ne sont pas assez robustes pour élaborer des enquêtes basées sur un échantillon représentatif de toutes les entreprises familiales de Québec.

L'Album de familles réalisé par Familles en affaires est un premier pas dans la bonne direction. Par contre, si nous souhaitons accompagner nos entreprises familiales, qui sont l'épine dorsale de notre économie, nous devons collecter davantage de données. Nous devons bâtir le répertoire d'entreprises familiales québécoises.

²⁰ Le Breton-Miller, I. (2011). [Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales](#). *Gestion*, 36(1), 25-34.

Défi #5 : L'impact écologique peu présent dans la vision des entreprises familiales

L'importance des entreprises familiales sur note économie fait d'elles des acteurs majeurs de la relance verte souhaitée par le Québec. Cependant, plusieurs études viennent pointer les difficultés des familles en affaires à développer des pratiques plus écologiques. En effet, le rapport réalisé par CROP et Familles en affaires HEC Montréal (publication à venir) démontre que les entreprises familiales québécoises sont peu sensibles aux aspects écologiques et, par conséquent, elles ne s'impliquent pas significativement dans l'application de politiques et d'actions en faveur de l'écologie.

(%) Total accord (totalement + d'accord)	Total entreprises familiales	Dyades non-membre de la famille	Dyades membre de la famille
n=	variable	variable	variable
Mon entreprise promeut une culture de protection de l'environnement.	57%	35%	49%
Il y a dans mon entreprise un climat d'apprentissage mutuel en faveur de l'environnement.	50%	29%	34%
Les employés participent activement à l'amélioration de la qualité et la résolution de problèmes en lien avec la protection de l'environnement.	46%	25%	33%
Mon entreprise nous donne des consignes claires et précises pour guider nos actions en matière de protection de l'environnement.	45%	26%	39%
Les employés sont incités à donner leur avis concernant la protection de l'environnement au sein de notre entreprise (groupes de travail, boîte à idées).	45%	23%	38%
Mon entreprise communique avec les employés sur la protection de l'environnement (notes d'information, courriels, etc.).	39%	23%	32%

Figure 9: rapport réalisé par CROP et Familles en affaires HEC Montréal (publication à venir)

Ce manque d'implication des entreprises familiales vis-à-vis l'environnement a aussi été soulevé par des chercheurs Université of Salamanca en Espagne. En effet, ces chercheurs ont démontré que les entreprises familiales ont tendance à se préoccuper davantage de leur impact social en offrant un environnement de travail de qualité à leur employé qu'à se préoccuper de leur impact environnemental.²¹

À cet égard, des chercheurs expliquent que la difficulté que vivent les dirigeants de PME à s'informer et à innover en matière de responsabilité sociale (RSE) conduit à les démobiliser face à leurs capacités d'action vis-à-vis les enjeux de RSE: « Les manques

²¹María del Pilar Rivera-Franco, Dr. Ignacio Requejo and Dr. Isabel Suárez-González (2021). Companies owned by a family better at looking after their staff but not the environment, British Academy of Management

de connaissance, de temps, et d'information sont souvent des freins majeurs au développement de pratiques responsables »²². Or, le développement de la RSE dans les organisations produit d'importante retombées positives (réduction des coûts, l'augmentation de la fidélité des salariés, une meilleure réputation, le développement de connaissance, etc.)²³ qui leur permettent un meilleur positionnement concurrentiel dans un contexte de compétition international²⁴.

Il est intéressant de voir la relève comme un moment clé pour innover et repenser le modèle d'affaires de l'organisation. En effet, une fois en poste, le nouveau gestionnaire se doit de poser des actions pour assurer la pérennité de l'organisation²⁵. De nouveaux produits arrivent sur les marchés tous les jours. Nous sommes dans une ère où les changements sont constants. Ces dynamiques amènent les entreprises à devoir s'adapter et à toujours être prêtes à affronter les changements. Les entrepreneurs n'échappent pas à cette règle. Selon M. Fillion, « (...) le modèle d'affaires d'un nombre de plus en plus élevé de cas de relève nécessite une reformulation du modèle d'affaires en y intégrant des dimensions de renouvellement à la fois innovantes et entrepreneuriales. »²⁶. Toujours selon M. Fillion, ce serait 50% des entreprises qui changent de propriétaire ou de dirigeants qui devraient adapter ou changer leur modèle d'affaires en innovant pour assurer la pérennité et la rentabilité de leur entreprise²⁷.

La génération des membres de la relève, majoritairement les milléniaux (1980-1995), est très sensible à l'utilité sociale de ses activités professionnelles²⁸. En effet, l'alignement des valeurs des individus avec celles des entreprises pour lesquelles ils

²² Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, n°15, p. 9-29, janvier.

²³ Luetkenhorst W. (2004), "Corporate Social Responsibility and the Development Agenda – A Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises", *Intereconomics*, mai-juin, pp. 157-166

²⁴ Chang, Y.-M., Chen H.-Y., Wang, L. F. S., Wu, S.-J., (2014). Corporate Social Responsibility and International Competition: A Welfare Analysis. *Review of International Economics*. Volume 22, Issue 3 p. 625-638

²⁵ Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton et Ivan Lansberg (1997). *Generation to generation, Life cycles of the family business*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 302 p.

²⁶ Fillion, Louis Jacques (2015). *La croissance d'entreprise: vision, agilité et doigté – Six modèles inspirants*, Montréal, Les éditions JFD inc. , 126 p.

²⁷ Fillion, Louis Jacques (2015). *La croissance d'entreprise: vision, agilité et doigté – Six modèles inspirants*, Montréal, Les éditions JFD inc. , 126 p.

²⁸ Lavallard, J. (2019). Génération Y : les millenials. *Raison présente*, 211, 107-115. <https://doi-org.proxy2.hec.ca/10.3917/rpre.211.0107>

travaillent est de plus en plus important aux yeux de cette génération, tel que le souligne l'Ordre des conseillers en ressources humaines. Parmi les valeurs recherchées par les milléniaux, nous retrouvons la diversité et l'environnement.²⁹

Il paraît donc pertinent de voir la période de transfert de l'entreprise comme un moment opportun pour sensibiliser, former et accompagner les entreprises familiales sur le virage vert puisque la relève pourrait voir la mise en place d'une vision et d'un modèle d'affaires plus « vert » comme des façons de développer sa légitimité au sein de l'entreprise familiale et de débiter à y apporter sa vision et ses valeurs.

Parmi ces défis et obstacles, lesquels devraient retenir l'attention du gouvernement de façon prioritaire et pourquoi?

Tous les enjeux mentionnés précédemment devraient être des priorités pour le gouvernement. Trop souvent, l'entreprise familiale est traitée comme une entreprise comme une autre. Ainsi, par ricochet, le repreneuriat familial est traité comme toutes les autres formes de repreneuriat. Toutefois, comme nous l'avons mentionné au début du document, les entreprises familiales ont un impact majeur pour notre économie. En plus d'avoir un impact important au niveau du PIB, de l'emploi et de notre chaîne d'approvisionnement, celles-ci ont de nombreuses qualités propres maintes fois soulevées par les recherches.

En effet, le caractère familial crée des entreprises possédant des cultures fortes qui portent leurs regards sur la rentabilité long terme et qui possède une longévité supérieure à la moyenne.

En 2015, la Banque Nationale s'est penchée sur le succès des sociétés publiques canadiennes sous un contrôle familiale qui représentent 1/5 des sociétés de l'indice *Fortune Global 500*³⁰. L'étude en question s'est penchée sur les raisons qui expliquent les rendements supérieurs de ce type d'organisation puisque les chiffres démontrent que les rendements des grandes entreprises contrôlées par des familles ont, en moyenne, dépassé les rendements des entreprises à actionnariat étendu. Tel que le démontre le graphique ci-dessous (issus du rapport de la Banque Nationale), les

²⁹ Alain Dufault, CRIA, Simon-Alexandre Barabé et Laurence Dufault-Arsenault (2018), Pour les milléniaux, sens, valeurs et culture : plus que jamais des facteurs d'attraction et de rétention, [Blog site web CRHA](#)

³⁰ Dans le cadre de cette étude, pour être définie comme familiale, la famille doit posséder suffisamment de capital pour avoir une influence notoire sur les décisions cruciales et stratégiques de l'entreprise.

sociétés canadiennes cotées en bourse et contrôlées par des familles ont, au cours des 10 dernières années, dépassé l'indice composé S&P/TSX de 120%.

Rendements de l'indice BNC des entreprises familiales canadiennes comparés à l'indice composé S&P/TSX sur une période de 10 ans :

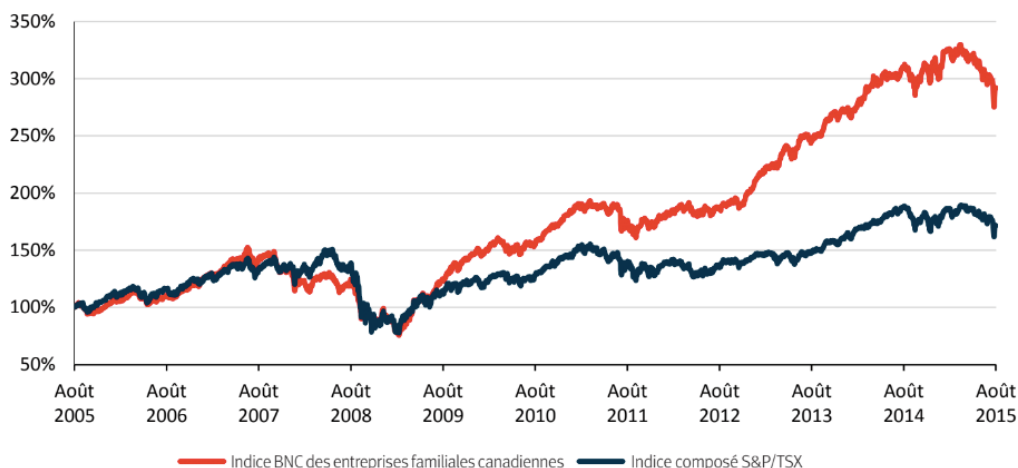


Figure 10: Banque Nationale (2015), *L'avantage familial-Les sociétés publiques canadiennes sous contrôle familial: pourquoi ont-elles des rendements supérieurs?*

Une culture forte

McKinsey a procédé à une enquête mondiale afin de comparer la « santé organisationnelle »³¹ de 114 entreprises familiales avec celle de 1 200 grandes sociétés. Cette enquête a été en mesure de démontrer l'avantage familial dans la création d'une culture d'entreprise forte favorisant la performance de l'entreprise et la fidélisation des talents. En effet, sur 1200 répondants issus d'entreprises familiales à travers le monde, 90% des dirigeants non familiaux ont mentionné que les valeurs de la famille étaient présentes dans l'entreprise et 70% de ces mêmes répondants ont mentionné que ces valeurs étaient présentes au quotidien dans l'entreprise.

Ces valeurs vécues au quotidien peuvent donc expliquer la présence de culture forte dans les entreprises familiales. Cette culture a certainement un impact positif sur la performance de ces entreprises. En effet, des chercheurs ont démontré qu'une

31

https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/private%20equity%20and%20principal%20investors/our%20insights/perspectives%20on%20founder%20and%20family%20owned%20businesses/201509_fbp%20compendium.pdf

culture efficace augmente de 20 à 30% la performance des entreprises versus les entreprises ne possédant pas de culture remarquable.³²

Un regard long terme sur la rentabilité

Selon l'enquête réalisée par la Banque Nationale, le plus grand avantage des entreprises familiales se trouve dans la vision long terme qu'ont les dirigeants de ce type d'entreprise quand vient le temps de prendre des décisions et d'évaluer l'impact de celles-ci. Cette vision long terme a aussi été soulevée dans l'Album de Familles où près de 83% des répondants ont affirmé que la famille privilégie les investissements long terme versus les investissements court terme.

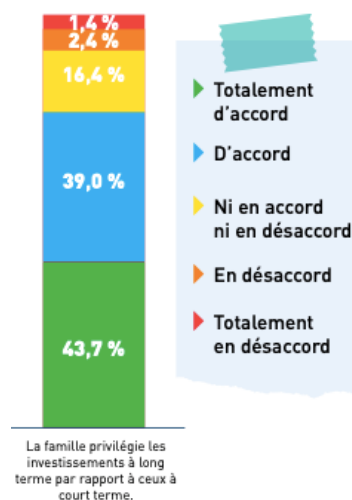


Figure 11: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 37, p. 64

Selon une étude réalisée par Harvard Business Review³³, les dirigeants d'entreprises familiales ont, effectivement, tendance à investir sur un horizon de 10 à 20 ans. Ces résultats ne sont pas surprenants puisque, comme l'a démontré l'Album de familles, pour 63,1 % des entreprises familiales sondées, passer l'entreprise à la génération suivante est perçue comme un des buts les plus importants.

³² Heskett, J. (2015), The Culture Cycle, Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2012.

³³ <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>

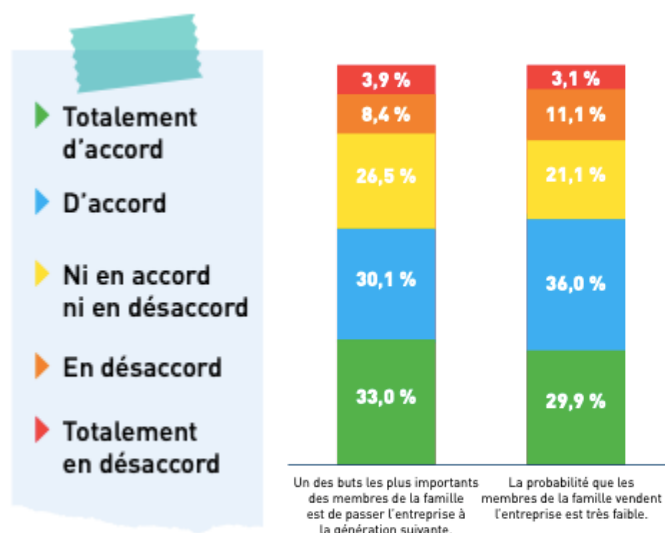


Figure 12: Familles en affaires (2020), L'Album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales québécoise 2020, Graphique 37, p. 64

Il devient donc naturel et primordial pour les dirigeants d'entreprises familiales de questionner l'impact d'une décision ou d'un investissement sur la prochaine génération. Toutefois, cet horizon de réflexion est énorme quand nous le comparons à celui que nous voyons dans les entreprises non familiales. En effet, selon l'enquête de McKinsey citée un peu plus haut sur la santé organisationnelle, la recherche d'un retour sur investissement court terme semble être la norme dans les entreprises dites standards et cette pression pour le court terme a augmentée dans les 5 dernières années. Près de 80% des répondants ont mentionné l'horizon temporel exigé pour produire des résultats est de 2 ans. Toutefois, cette dimension courttermiste n'est pas toujours la plus profitable à moyen et long terme pour les organisations.

Une longévité supérieure à la moyenne

Selon une étude du Harvard Business Review ³⁴, les entreprises familiales ont aussi tendance à ne pas s'exposer inutilement aux risques et à être très prudentes dans l'évaluation des opportunités et des projets d'investissement. Nous pouvons remarquer cette prudence quand nous analysons le niveau moyen d'endettement des entreprises familiales versus celui des entreprises dites classiques. En effet, l'étude de HBR, soulève qu'en moyenne la dette des entreprises familiales représente 37% de leur capital alors que la moyenne pour les autres entreprises est de 47%.

³⁴ <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>

Cette vision plus conservatrice couplée à la vision long terme précédemment présentée fait en sorte que les entreprises familiales ont historiquement traversées plus facilement à travers les différentes crises. En effet, tel que le démontre le graphique ci-dessous, bien que les entreprises familiales soient un peu moins performantes en période de croissance puisque leur prudence leur fait potentiellement perdre quelques opportunités, elles sont nettement supérieures en période de crise.

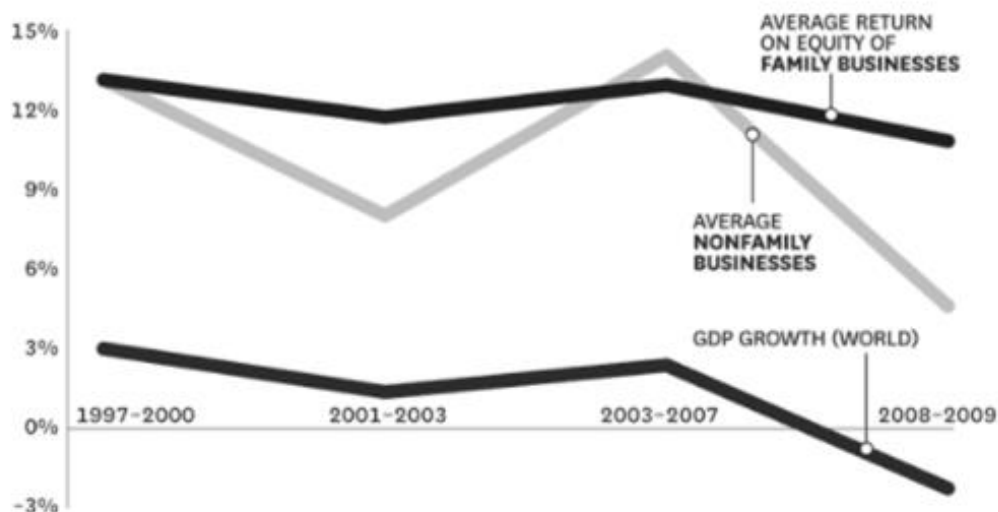
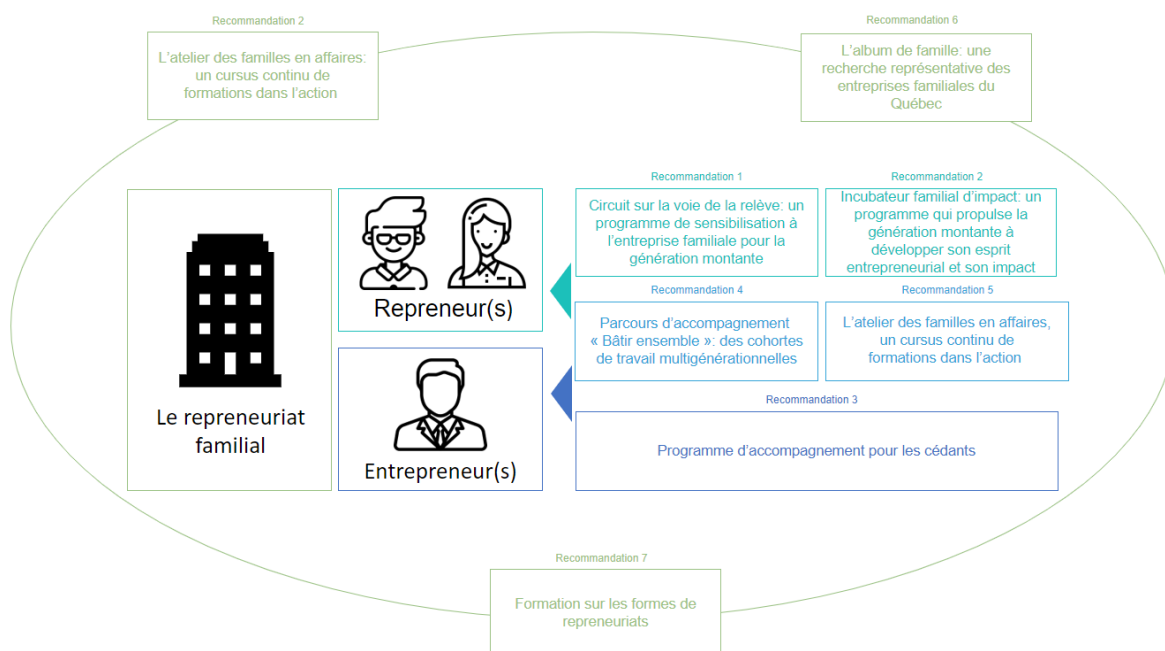


Figure 13: Kachaner, N. Stalk, Jr. G., Bloch, A. (2012). *What you can learn from family business*, Harvard business review

À chaque transfert générationnel, il y a un risque que les entreprises perdent leur caractère familial. Nous avons, dans les dernières années, vu plusieurs cas de figure où le caractère familial n'a pas été conservé lors d'un transfert. Dès lors, les avantages liés à l'implication de la famille dans la gestion de l'entreprise sont perdus. Il est donc essentiel d'accorder une importance au reprenariat familial qui est proportionnelle à l'impact de ces entreprises sur l'économie du Québec.

Les pistes de solution et les contributions de Familles en affaires pour répondre à ces défis et ainsi soutenir le développement du repreneuriat familial au Québec

Quand nous parlons de la continuité des entreprises familiales, il y a deux grands acteurs (ou groupes d'acteur) impliqués : la génération des relayeurs (cédants) et la génération montante (repreneurs). Bien que Familles en affaires travaille aussi auprès des professionnels afin de les sensibiliser et de les outiller pour les amener à mieux intervenir auprès des familles en affaires, les solutions proposées dans le cadre de ce mémoire visent principalement les deux acteurs principaux : la génération des relayeurs et la génération montante. Voici une illustration qui résume les recommandations présentées dans la prochaine section.



Recommandation #1 : Soutenir des activités et des programmes de sensibilisation à l'entreprise familiale pour la génération montante

Explication générale de la piste de solution

Pour reprendre les rênes de l'entreprise familiale, il a fallu qu'à un moment ou à un autre, les repreneurs décident qu'ils allaient faire de l'entreprise familiale leur choix de carrière. Lors d'une enquête réalisée par les auteurs de ce mémoire, il a été conclu que, bien que la raison de joindre l'entreprise familiale est différente selon les individus, un élément semble être récurrent pour que ce soit un succès : ils ont tous fait le choix de joindre l'entreprise familiale. En d'autres mots, bien que les parents souhaitassent voir leurs enfants joindre l'entreprise, aucun repreneur n'a été forcé.

Sachant que la décision doit être un choix, il faut leur fournir de l'information pour les aider à prendre une décision éclairée et nous devons mettre de l'avant des modèles à suivre pour les sensibiliser au repreneuriat familial. Il est important de créer des contextes dans lesquelles la génération montante puisse réfléchir à son avenir professionnel et au rôle qu'elle souhaite jouer dans l'entreprise familiale.

La contribution de Familles en affaires : Le circuit sur la voie de la relève

Le programme ***Circuit sur la voie de la relève*** offert par Familles en affaires est un bel exemple d'initiative qui crée ce type de contexte. En effet, c'est un programme d'accompagnement gratuit pour les jeunes dont les parents ou un membre de la famille possèdent au moins une entreprise. L'objectif du programme est de sensibiliser le jeune à l'entrepreneuriat familial et l'amener à réfléchir et à se questionner sur la possibilité de joindre l'entreprise familiale. Nous présentons l'entreprise familiale comme un choix de carrière envisageable. Lors des ateliers, un sujet de fond est exploré par un expert de HEC Montréal, un entrepreneur ou repreneur témoigne de son expérience et des échanges sont animés avec les participants. L'objectif des sujets de fond est réellement d'outiller la génération montante sur des sujets qui sont centraux à l'univers du repreneuriat familial. Nous abordons, entre autres, les habiletés politiques et le leadership pour développer sa légitimité, la gouvernance pour mieux structurer l'entreprise familiale, la codirection pour favoriser le développement de l'entreprise. Les témoignages permettent aux participants d'échanger avec un individu qui a déjà passé à travers un processus de repreneuriat afin d'aller au-delà de la théorie et leur permettre d'avoir des modèles.

Dans l'objectif d'enrichir le parcours, des groupes de mentorat supportés par des mentors du Réseau M sont créés afin que les participants poursuivent leur cheminement à la suite du programme. Ce mentorat de groupe permet aux

participants d'échanger sur des enjeux plus personnels avec des individus vivant les mêmes réalités, le tout, encadré par la présence d'un mentor qui a lui-même passé à travers un processus de repreneuriat.

Maintenant que le Circuit a démontré sa pertinence, nous devons rejoindre la génération montante où elle se trouve. Ainsi, Familles en affaires souhaite prendre en charge la mise en place de cohortes du **Circuit sur la voie de la relève** dans différentes régions du Québec. Ce déploiement serait fait avec des partenaires qui sont déjà en région afin de travailler en collaboration avec des acteurs locaux.

Recommandation #2 : Soutenir les initiatives qui propulsent les générations montantes à développer leur esprit entrepreneurial et leur impact sociétal

Explication générale de la piste de solution

Bâtir sur l'héritage de l'entreprise pour la renouveler grâce aux initiatives et à l'innovation semble être la clé de voute pour plusieurs organisations. En effet, la continuité des entreprises familiales passe par l'esprit entrepreneurial intergénérationnel de ses membres. Au-delà de l'acquis, cet esprit entrepreneurial s'apprend, se développe et se peaufine.

Il est important d'amener la génération montante à devenir entrepreneur. Quand il est question d'esprit entrepreneurial, nous pouvons faire référence, entre autres, à la capacité d'un individu à prendre des risques, à innover, à identifier et à créer des opportunités d'affaires.

Il faut donc soutenir les initiatives et les programmes qui accompagnent les jeunes à développer des projets entrepreneuriaux ou intrapreneuriaux et assurer l'attractivité du repreneuriat auprès de cette génération.

Deux éléments sont importants quand nous souhaitons développer le savoir entrepreneurial de la génération montante :

- 1) Les former et les outiller les générations montantes pour mieux les préparer

Ces programmes doivent utiliser une approche équilibrée entre la théorie et l'action. En effet, la théorie permet de développer les connaissances essentielles à l'entrepreneur (ex : les outils du management, de la stratégie et du design thinking) et la pratique permet de développer les savoir-faire et les savoir-être. Ainsi ces programmes travaillent sur les trois piliers de la

compétence. Plusieurs incubateurs et accélérateurs remplissent déjà ce volet très bien. Il reste maintenant à développer des initiatives qui viendront combler le second volet qui, lui, est spécifique aux familles en affaires.

2) Développer l'attractivité du repreneuriat familial

Ces programmes doivent présenter l'entreprise familiale comme un terrain de jeu fort intéressant pour des membres de la génération montante en quête de défis entrepreneuriaux et d'une raison d'être. En effet, une des plus grandes beautés des entreprises familiales pour la génération montante est qu'elles viennent avec un fort héritage composé d'expériences, d'expertises, de ressources, de clients, de partenaires, etc. En prenant en charge des actions entrepreneuriales, en plus d'actualiser l'entreprise et/ou de participer au développement du portefeuille entrepreneurial de la famille, la nouvelle génération développe et améliore, non seulement ses compétences en lien avec l'entreprise, mais aussi ses habiletés entrepreneuriales. Cette étape du développement de la relève est essentielle, car comme le mentionnent Pramodita Sharma et Allan R. Cohen dans leur livre³⁵, des « entrepreneurs et des leaders ne peuvent pas être créés sur demande, ils doivent être développés ».

Pour bonifier cette recommandation, il est intéressant d'ajouter que cette génération montante, en particulier les milléniaux (1980-1995), est sensible à l'utilité sociale de ses activités professionnelles³⁶. Toutefois, comme nous l'avons présenté dans les défis, les préoccupations liées à la RSE n'occupent pas encore une place de choix dans les réflexions stratégiques des entreprises familiales. Ainsi, amener la génération montante à réfléchir à des initiatives entrepreneuriales ou intrapreneuriales qui pourraient rendre l'entreprise familiale plus socio écologique permet de renforcer l'attractivité du repreneuriat familial tout en favorisant le développement d'une économie plus durable

³⁵ Cohen, Allan R. et Pramodita Sharma (2016). *Entrepreneurship in every generation – How successful family businesses develop their next leaders*, Oakland, CA, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 226 p.

³⁶ Lavallard, J. (2019). Génération Y : les millenials. *Raison présente*, 211, 107-115. <https://doi-org.proxy2.hec.ca/10.3917/rpre.211.0107>

La contribution de Familles en affaires : la création d'un incubateur familial d'impact

Familles en affaires, riche de son positionnement au sein de HEC Montréal, dispose d'une collaboration historique avec « la base entrepreneuriale », le hub d'innovation à impact de l'école. Leur expérience sur l'incubation d'initiatives entrepreneuriales est démontrée au travers de ses programmes (incubateurs: Entreprism et la Parcours Rémi-Marcoux ; et accélérateur : Accélérateur Banque Nationale). La combinaison de Familles en affaires avec la Base entrepreneuriale permettrait d'assurer une solution unique pour les générations montantes qui souhaitent être accompagnées dans le développement de nouveaux projets au sein de l'entreprise familiale. Ce partenariat combinerait l'expertise de Familles en affaires sur l'accompagnement de la génération montante et de la base entrepreneuriale sur les initiatives entrepreneuriales.

En plus de développer l'esprit entrepreneurial de la génération montante, l'Incubateur familial d'impact amènerait la génération montante à analyser le modèle d'affaires de leur entreprise et à identifier des opportunités entrepreneuriales ou intrapreneuriales générant un impact social ou environnemental positif.

Ce programme unique possède donc quatre grands objectifs: (1) encourager la génération montante à reprendre l'entreprise familiale, (2) lui permettre de se familiariser avec le modèle d'affaires de l'entreprise et son environnement, (3) développer sa confiance et sa légitimité et (4) favoriser le développement économique impact sociétal positif (la responsabilité sociale des entreprises familiales).

Recommandation #3 : Soutenir des activités de sensibilisation et d'accompagnement pour la génération de relayeurs

Explication générale de la piste de solution

Comme nous l'avons vu précédemment, le succès du processus repreneuriat repose sur plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs, la planification semble être une étape importante³⁷. Toutefois, les recherches, tout comme les statistiques de **L'Album de familles**, montrent que les entreprises familiales délaissent souvent cette planification et démontrent, du même coup, que ce manque de planification successorale serait la première raison des échecs de transferts³⁸.

Un des acteurs centraux du transfert qui est important d'accompagner est l'entrepreneur qui se prépare à planifier la continuité de son entreprise. En effet, pour plusieurs d'entre eux, la perte de contrôle est une préoccupation importante³⁹. Pour certains fondateurs ou gestionnaires, laisser leur compagnie est équivalent à signer leur arrêt de mort.⁴⁰ Il y a aussi la peur de perdre une partie de leur identité, car pour plusieurs entrepreneurs ou gestionnaires, l'organisation définit leur place dans la communauté et dans le monde. Cette préoccupation identitaire peut aussi être accompagnée par la peur de perdre le rôle central dans la famille⁴¹ vu le poids souvent important de l'entreprise au sein de la famille. Face à ces changements, il y a un important besoin de réajustement et une quête d'un nouvel équilibre⁴².

Il est donc essentiel de soutenir les initiatives qui accompagnent ces entrepreneurs dans cette période de changements si importante pour eux et pour la pérennité de l'entreprise familiale.

³⁷ Carlock, Randel S. et John L. Ward (2001). *Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business*, New York, Palgrave, 270 p.

³⁸ Lansberg, Ivan (1988). « The succession conspiracy », *Family Business Review*, vol. 1, no 2, p. 119-143.

³⁹ Barnes, Luis B. et Simon A. Hershon (1994). « Transferring power in the family business », *Family Business Review*, vol. 7, no 4, p. 377-392.

⁴⁰ Barnes, Luis B. et Simon A. Hershon (1994). « Transferring power in the family business », *Family Business Review*, vol. 7, no 4, p. 377-392.

⁴¹ Lansberg, Ivan (1988). « The succession conspiracy », *Family Business Review*, vol. 1, no 2, p. 119-143.

⁴² Lansberg, Ivan (1988). « The succession conspiracy », *Family Business Review*, vol. 1, no 2, p. 119-143.

La contribution de Familles en affaires : Un Parcours d'accompagnement et de formations spécifique pour les relayers

Face à cette réalité, Familles en affaires souhaite créer **un programme d'accompagnement** spécifiquement conçu pour les éventuels cédants afin de les amener, dans un environnement d'ouverture et de convivialité, à cheminer et à passer à l'action dans la planification de leur processus de transfert.

Ce programme serait composé d'une série de conférences et de formations sur des thèmes propres à leur réalité. Les formations seraient l'occasion de leur présenter des outils liés au processus de repreneuriat et les témoignages seraient réalisés dans une optique de leur offrir des modèles concrets afin de les inspirer à passer à l'action.

En plus de ces formations et de ces témoignages, nous souhaitons mettre en place un programme de maillage entre des entrepreneurs qui ont complété leur transfert et des entrepreneurs qui sont en voie de le faire. L'objectif est de favoriser le partage de connaissances et de briser l'isolement souvent très présent chez ces entrepreneurs.

Recommandation #4 : Soutenir des programmes multigénérationnels pour favoriser une bonne gestion multigénérationnelle et amorcer le passage à l'action

Explication générale de la piste de solution :

Avant la période de transfert, la majorité des entreprises familiales vivent une période de gestion multigénérationnelle. Cette période est intéressante pour le développement de l'entreprise puisque le savoir et l'expérience des entrepreneurs rencontrent le regard neuf et le désir de faire les choses autrement de la génération montante. Cette période est aussi clé dans le développement de la relation et du partage de connaissances. Il est donc important de mettre en place un environnement optimal pour permettre le développement d'une gestion multigénérationnelle optimale.

Ainsi, il est important de soutenir les initiatives qui amènent la génération sénior et la génération montante à travailler ensemble sur l'entreprise.

La contribution de Familles en affaires : Création du parcours d'accompagnement « Bâtir ensemble », des cohortes de travail multigénérationnelles à travers le Québec

Chez Familles en affaires, nous désirons aller rejoindre les familles en affaires dans les régions où elles se trouvent. Ainsi, nous suggérons la mise en place de cohortes de travail multigénérationnelles à travers le Québec pour accompagner des duos « entrepreneur-génération montante » dans le développement d'une gestion multigénérationnelle optimale et à leur image. Ces cohortes multigénérationnelles répondront à quatre principaux objectifs : (1) optimiser la gestion multigénérationnelle en développant une vision commune de l'entreprise, (2) structurer la gouvernance de l'entreprise et de la famille, (3) amorcer la planification du transfert pour favoriser le passage à l'action et (4) préparer les membres de la relève en concevant des plans de développement de compétences alignées avec l'évolution de leur rôle dans l'entreprise. C'est ce que nous nommons le parcours d'accompagnement « **Bâtir ensemble** ».

Nous pourrions débiter le parcours d'accompagnement « **Bâtir ensemble** » avec l'implantation de cohortes dans 3 régions du Québec où les PME familiales sont nombreuses, telles que le Grand Montréal, le Centre du Québec et la région de Chaudière-Appalaches.

Nous pourrions aussi offrir le contenu de formation en ligne offrir le parcours en mode autonome avec possibilité de coaching avec l'équipe de Familles en affaires. Ceci permettrait d'aller rejoindre le maximum de PME familiales et ainsi favoriser le passage à l'action vers le reprenariat dans les entreprises familiales.

Recommandation #5 : Soutenir la formation en continu des entreprises familiales

Explication générale de la piste de solution :

Comme nous l'avons mentionné initialement, la continuité des entreprises familiales passe, oui par le succès d'un processus de transfert, mais aussi par le maintien de la fibre entrepreneuriale et des bonnes pratiques d'affaires et de gouvernance au sein de chacune des générations dirigeantes.

Il est important, si nous souhaitons bâtir les nouveaux fleurons de notre économie, de soutenir les entreprises familiales tout au long de leur cycle de vie afin de les accompagner dans le développement de leur entreprise afin d'avoir une entreprise forte à transférer à la prochaine génération. Ainsi, toutes activités de formation qui tient compte de singularité des entreprises familiales sont plus que pertinentes.

La contribution de Familles en affaires : L'atelier des familles en affaires, un cursus continu de formations dans l'action

C'est avec la mission d'offrir un lieu d'apprentissage propre aux entreprises familiales que Familles en affaires a développé le concept de ***L'atelier de l'entreprise familiale***. ***L'atelier de l'entreprise familiale*** est un programme de formations dans l'action d'une journée pendant lesquelles Familles en affaires et ses experts forment les familles participantes sur de bonnes pratiques en lien avec la thématique définie et amènent les familles à directement réfléchir à l'application de celles-ci dans leur entreprise. Des familles témoins sont aussi invitées à venir partager leur expérience afin d'enrichir le propos.

Recommandation #6 : Soutenir le financement d'une recherche représentative des entreprises familiales du Québec

Explication générale de la piste de solution :

Une des grandes lacunes des études sur les entreprises familiales au Québec repose sur le manque de représentativité de ce type d'entreprise dans nos bases de données.

Les entreprises familiales sont difficiles à cibler et donc à étudier. L'absence d'un répertoire des entreprises familiales québécoises et la difficulté d'accès aux membres de ces entreprises familiales en sont les principales causes.

Le développement d'un répertoire des entreprises familiales au Québec s'avère crucial pour développer des études sur ce type d'organisation. Réaliser des enquêtes en analysant les données selon différents facteurs tel que le genre et l'âge des dirigeants, la région et le secteur d'activité de l'entreprise, nous permettraient d'avoir des recherches représentatives de la situation réelle des entreprises familiales québécoises.

Un état de la situation des entreprises familiales au Québec est nécessaire pour mieux cibler les enjeux propres à ce type d'organisation et développer des politiques précises qui viendraient y pallier.

La contribution de Familles en affaires : bâtir le répertoire des entreprises familiales québécoises et développer un deuxième Album de familles qui serait représentatif des entreprises familiales du Québec :

En 2021, Familles en affaires HEC Montréal a lancé la plus grande enquête sur les entreprises familiales au Québec: ***L'Album de familles***. Grâce au répertoire de plus de 2000 entreprises familiales bâti par Familles en affaires HEC Montréal, avec la précieuse collaboration de Business Famililies Foundation, aujourd'hui Family Entreprise Foundation, et grâce au travail de collecte de données réalisé avec la firme de recherche CROP, nous avons obtenu une base de données de 513 réponses valides auprès de 443 entreprises familiales au Québec.

Cependant, bien que cette enquête soit la plus complète en son genre, cette base de données ne permet pas d'assurer la représentativité de ce type d'organisation dans notre province. Familles en affaire et HEC Montréal, par son expertise sur la recherche sur les entreprises familiales et ses chercheurs centrés sur ces thématiques font de Familles en Affaires, une des organisations les plus pertinentes pour développer un répertoire d'entreprises familiales québécoises et une base de données représentative des familles en affaires du Québec. Ce répertoire et cette base de données permettront à Familles en affaires de produire une étude provinciale qui serait un baromètre pour connaître l'état des lieux de ce type d'organisation au Québec.

Recommandation #7 : Soutenir la formation et les initiatives sur les modèles d'acquisition hybrides qui incluent les employés

Explication générale de la piste de solution :

Bien que peu d'études s'intéressent aux bienfaits des modèles d'acquisition hybrides (acquisition avec un ou plusieurs acteurs externes à la famille). À cet égard, nous avons formulé plusieurs hypothèses qui nécessiteront d'être validé par des études à venir. Notre première hypothèse est que l'acquisition de l'entreprise familiale par les repreneurs est difficile au Québec pour deux raisons, d'une part, car au Québec les enfants rachètent l'entreprise à leurs parents⁴³, et d'autre part, car la génération montante n'a pas la capacité financière d'acquérir l'entreprise (garantie financière, dépôt...). De plus, l'option de financement sur les bénéfices contraint

⁴³ Alors que dans de nombreux pays l'héritage de l'entreprise est transmis aux repreneurs familiaux sans forcément passer par une acquisition.

significativement la capacité d'autofinancement, et augmente le taux d'endettement de l'entreprise ce qui accroît la fragilité de l'organisation, ce qui fait de cette option ne peut pas être unique ou majoritaire. C'est pourquoi il est très difficile pour des repreneurs familiaux au Québec de pouvoir assumer à eux seuls la capacité d'acquisition. De cette situation peut en découler une orientation des cédants à s'orienter vers des acteurs externes à la famille qui peuvent dénaturer les valeurs des entreprises familiales et donc des avantages de ce type d'organisation que nous avons présentés (Pérennité, résilience en temps de crise, meilleure croissance économique, créateur d'emplois...).

Une des pistes de solution à développer pour conserver les avantages des entreprises familiales tout en considérant ce problème de capacité de financement serait d'ouvrir le modèle de repreneuriat familial à d'autres acteurs de la famille ou qui y sont extérieurs. Former les entreprises familiales aux différents modèles du repreneuriat familial :

Type de transfert	Description
Transfert intrafamilial	Transfert à un ou plusieurs membres de la même famille travaillant dans l'entreprise ou non.
Rachat par de nouveaux actionnaires externes	Transfert à un ou plusieurs acheteurs externes à l'entreprise.
Rachat par de nouveaux cadres externes	Transfert à un ou plusieurs membres externes à l'entreprise.
Transfert intrafamilial / Rachat par ses cadres	Transfert à un ou plusieurs membres de la famille, et à un ou plusieurs membres de l'équipe de direction (ou cadres) de l'entreprise.
Transfert intrafamilial / Rachat par de nouveaux actionnaires externes	Transfert à un ou plusieurs membres de la famille, et à un ou plusieurs acheteurs externes à l'entreprise.
Transfert intrafamilial / Rachat par de nouveaux actionnaires externes / Rachat par ses cadres	Transfert à un ou plusieurs membres de la famille, ainsi qu'aux membres de l'équipe de direction (ou cadres), et à un ou plusieurs acheteurs externes à l'entreprise.

Transfert intrafamilial / Rachat par les employés (en coopérative)	Transfert à un ou plusieurs membres de la famille, ainsi qu'aux employés (création d'une <i>coopérative de travailleurs actionnaires</i>)
--	--

L'Album de Familles HEC Montréal démontre bien que les entreprises familiales sont réticentes à se financer à l'externe (81% n'ont pas d'actionnaires hors du cercle familial), dès qu'elles le font elles ont tendance à favoriser les employés. Cette ouverture du capital aux employés s'avère être stratégie utile à des fins de fidélisation. Notre deuxième hypothèse est que les entreprises familiales favorisent l'intégration de certains employés au capital dans une optique de fidélisation des employés clés et de préservation des valeurs de l'entreprise familiale. Ainsi, l'implication des employés dans le processus d'acquisition s'avère être une alternative pertinente pour conserver les avantages propres aux entreprises familiales. C'est pourquoi il s'avère crucial de former les membres d'entreprises familiales à l'éventail des solutions d'acquisitions avec des employés, afin d'éviter la vente à des acteurs externes à l'organisation.

La contribution de Familles en affaires, la création d'une formation sur les différentes formes d'acquisition :

Familles en affaires par sa double expertise en formation des membres d'entreprises familiales et dans le processus de repreneuriat familial, souhaite créer un programme de sensibilisation auprès des membres de familles en affaires pour leur faire découvrir différents modèles d'acquisition qui pourrait convenir à leur organisation. Notre objectif est d'explorer avec les entreprises familiales les différents modèles de repreneuriat familiaux qui pourraient s'adapter à leur réalité en leur proposant des solutions en cascade. Où dans un premier temps, nous encouragerions le repreneuriat familial avec ses modèles. Dans un deuxième temps, si le repreneuriat familial n'est pas possible nous encouragerions des modèles de repreneuriat hybrides qui intègrent les employés et les membres de la famille. Et dans un trois temps, nous nous pourrions nous centrer sur l'intégration d'acteurs externes à l'organisation. Notre objectif fondamental est de préserver la raison d'être des entreprises familiales en proposant des alternatives qui éviterait la vente à l'externe.

Propositions de meilleures pratiques à mettre en place par le gouvernement afin de mieux appuyer l'entrepreneuriat au Québec

Faciliter l'identification des entreprises familiales dans le Registre des entreprises québécoises afin de soutenir la recherche

Comme mentionné précédemment, les études sur les entreprises sont difficiles à effectuer, car aucune base de données québécoise ne nous permet de distinguer les entreprises familiales des entreprises non familiales.

Pour favoriser l'étude des entreprises familiales du Québec, le gouvernement devrait regarder la possibilité d'intégrer la distinction « entreprise familiale » à même le Registre des entreprises du Québec. Cette distinction faciliterait le développement de nouvelles recherches, le suivi de l'évolution de ce type d'entreprises dans le temps et la mesure de l'impact des politiques destinées à ce type d'entreprises.

Conclusion

Pour conclure ce mémoire, Familles en affaires réitère que, face à l'enjeu du repreneuriat au Québec, nous devons tenir compte des spécificités du repreneuriat familial, sans quoi, nous laissons de côté près de 2/3 des entreprises privées qui composent notre économie (63,1 %)⁴⁴.

Fermer les yeux sur les enjeux relatifs au repreneuriat familial, c'est risquer de perdre ces entreprises que plusieurs qualifient comme l'épine dorsale de notre économie.

⁴⁴ Conference Board of Canada (2019). En ligne : https://www.conferenceboard.ca/temp/47cc50a2-c0a9-4332-9f30-8f99337e6777/10310_FamilyOwnedEnterprises-RPT.pdf

Table des illustrations

Figure 1: The Conference Board of Canada; Statistics Canada (2017)	8
Figure 2: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 10, p. 25	9
Figure 3: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 11, p. 27	10
Figure 4: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 30, p. 58	12
Figure 5: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 32, p. 61	12
Figure 6: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 35, p. 63	14
Figure 7: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 33, p. 61	15
Figure 8: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 23, p. 43	17
Figure 9: rapport réalisé par CROP et Familles en affaires HEC Montréal (publication à venir).....	20
Figure 10: Banque nationale (2015), L'avantage familial-Les sociétés publiques canadiennes sous contrôle familial: pourquoi ont-elles des rendements supérieurs?	23
Figure 11: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 37, p. 64	24
Figure 12: Familles en affaires (2020), L'album de familles-enquête statistique sur les entreprises familiales Québécoise 2020, Graphique 37, p. 64	25
Figure 13: Kachaner, N. Stalk, Jr. G., Bloch, A. (2012). What you can learn from family business, Harvard business review.....	26

Bibliographie

Alberta School of Business. "Alberta BusinessFamily Institute (AFBI)." (2019). Accessed May 29, 2019.

<https://www.ualberta.ca/business/centres/family-business>.

Berger-Douce S. (2008, janvier). *Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française*. Management & Avenir, n°15, p. 9-29.

Cadieux, L., Lecorne, V., Gratton, P. et Grenier, J. (2020). *Génération Repreneurs : pérenniser le Québec inc.* Centre de transfert d'entreprise du Québec / Collection Académie du repreneuriat.

Chang Y-M., Chen H-Y., Wang, L. F. S., Wu, S-J., (2014). *Corporate Social Responsibility and International Competition: A Welfare Analysis*. Review of International Economics. Volume 22, Issue 3 p. 625-638

Cisneros L., Hamon Gaëlle., Veilleux A., Guiliani F., & Ibanescu M., Familles en affaires (2020), *L'album de Familles : Enquête Statistique sur les Entreprises Familiales Québécoise 2020*, Familles en affaires HEC Montréal.

https://famillesenaffaires.hec.ca/wp-content/uploads/2021/01/AlbumFamilles_web1.pdf

Chang Y-M., Chen H-Y., Wang, L. F. S., Wu, S-J., (2014). *Corporate Social Responsibility and International Competition: A Welfare Analysis*. [Review of International Economics. Volume 22, Issue 3](#) p. 625-638

Cohen, A. R. & Pramodita S., (2016). *Entrepreneurship in Every Generation : How Successful Family Businesses Develop Their Next Leaders*. Berrett-Koehler Publisherr., 226 p.

Dufault A., Barabé S-A., & Dufault-Arsenault L., (2018). *Pour les Milléniaux, Sens, Valeurs et Culture : Plus que jamais des Facteurs d'Attraction et de Rétention*, CRHA.

<https://ordrecrha.org/ressources/TBD/Archives/Vigie-RT/pour-les-milléniaux-sens-valeurs-culture>

Duhamel, M., Brouard, F., Cadieux L., Laurin F. (2019). Portrait du repreneuriat de PME au Québec en 2017, CTEQ. *Sommet International du Repeunariat. Ecole de Gestion. UQTA*. 1-26.

<https://ctequebec.com/wp-content/uploads/2019/05/CTEQ-Sommet-2019-Final.pdf>

Fayolle A., & Bégin I., (2009). *Entrepreneuriat Familial: Croisement de Deux*

Champs ou Nouveau Champs Issu d'un Double Croisement. Management

International. vol. 14, no 1, p. 11-23.

- Fillion, L. J., (2015). *La Croissance d'Entreprise: Vision, Agilité et Doigté : Six Modèles Inspirants*. Les Éditions JFD inc., 126 p.
- Forbes, Richard, and Michael Bassett. (2019) *The Economic Impact of Family-Owned Enterprises in Canada*. Ottawa: The Conference Board of Canada
- Gersick, K. E., John A. D, McCollom Hampton M. & Lansberg I., (1997). *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Review Press, 302 p.
- Heskett, J. (2015), *The Culture Cycle*, Upper Saddle River. FT Press,
- Javetski b., Murphy C., Staples M., (2014). *Perspectives on Founder- and Family-Owned Businesses*. McKinsey & Company.
- https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/private%20equity%20and%20principal%20investors/our%20insights/perspectives%20on%20founder%20and%20family%20owned%20businesses/201509_fbp%20compendium.pdf
- Kachaner N., Stalk, Jr. G., & Bloch A., (2012) *What You Can Learn from Family Business*. Harvard Business Review: International Business.
- <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>
- Kenyon-Rouvines D., & Ward L. J. (2004). *Les Entreprises Familiales*, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je, 127 p.
- Lavallard, J. (2019). *Génération Y : Les Millenials*. Raison Présente. 211, 107-115. <https://doi-org.proxy2.hec.ca/10.3917/rpre.211.0107>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, I (2004). *Trois Modèles Classiques d'échec de la Succession Intergénérationnelle dans l'Entreprise Familiale*. Revue Gestion. Vol. 29. Pages 109 à 119.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2020). *Les entreprises québécoises de moins de 5 employés. Portrait et contribution à la dynamique des entreprises et de l'emploi*, Science, technologie et innovation, [En ligne], no 1, juillet, L'Institut, p. 1-28.
www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/bulletins/sti-202007-1.pdf
- Luetkenhorst W. (2004, mai-juin) *Corporate Social Responsibility and the Development Agenda : A Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises*. Intereconomics. pp. 157-166
- The Institute of Corporate Directors & The Clarkson Centre for Board Effectiveness. (2017) *Private Family Enterprise Governance Survey: Why Family Business Success Matters for Canada*. Rotman School of Management.
- <https://www.rotman.utoronto.ca/~media/Files/Programs-and-Areas/Institutes/Clarkson/Private-Family-Business-Governance-Survey---Participants.pdf?la=en>.

