



La prospérité et la richesse de la plupart des pays reposent sur la réussite collective de leurs petites entreprises, même si leur taux de contribution au PIB (produit intérieur brut) est variable.

Au niveau mondial, dans le secteur des PME, de nombreuses entreprises changeront de mains lorsque la génération des « baby boomers » partira à la retraite. Le phénomène permettra de vérifier si un pays est en mesure de s'inscrire dans une perspective de développement durable. Pour l'ISO, la conjonction de ces trois éléments a une incidence significative.

Appelez-les comme vous voudrez – baby boomers, génération de l'après-guerre – quelle que soit leur étiquette, ils constituent un marché croissant. En vieillissant, ils vont modifier la donne des années à venir, en particulier celle des deux prochaines décennies. Nés entre 1945 et 1961, les aînés du « baby boom » ont aujourd'hui 63 ans et les plus jeunes 47.

Ils créeront quelques vagues dans le tissu social, dans le flux des échanges commerciaux et dans la façon de gérer la question environnementale dans nos pays respectifs. Les effets seront perceptibles dans tous les domaines, politique, économie, éducation et culture, jusqu'aux types de produits, de services et de processus qui génèrent notre richesse et notre aptitude à évoluer en tant que nations engagées dans l'objectif de développement durable.



par Lynn Johannson

Conjuguer PME, succession et développement durable

Lynn Johannson est une experte canadienne qui, depuis 1997, représente les intérêts des PME au sein de l'ISO/TC 207, Management environnemental.

E-mail etwom@e2management.com

Web www.e2management.com

L'évolution démographique ne dicte pas obligatoirement l'avenir, elle peut néanmoins le conditionner sérieusement. D'ici le milieu du siècle, les experts projettent une augmentation significative de la population mondiale, qui devrait passer de 6 643 193 734 à un total de 9 401 550 854 vers le milieu des années 2050.


En même temps que progresse la population mondiale, notre inquiétude en matière de développement durable va croissant. La planète, en tant que lieu de vie ou lieu d'échanges commerciaux ne va pas changer de circonférence ni brusquement multiplier ses réserves naturelles pour prendre en charge ces quelque 2 758 357 120 habitants supplémentaires.

Les enjeux

Les enjeux du développement durable se posent en termes de changement climatique, de gestion des produits chimiques ou de déchets. Des mesures doivent être prises pour gérer la situation actuelle et il faut agir maintenant. Nombreux sont ceux qui pensent que la planète ne peut endurer davantage et que la population mondiale a déjà atteint le seuil limite. Lancer l'excédent de population à la conquête de la planète Mars n'est pas une solution envisagée à l'heure actuelle et rien ne garantit qu'elle le soit un jour.

Ces chiffres de la population sont des chiffres mondiaux. L'évolution démographique ne sera pas identique dans chaque pays ; chaque situation

recèle un potentiel et présente des défis spécifiques. L'une des réalités de cette évolution est qu'elle marque aussi la phase charnière où de très nombreux propriétaires d'entreprises devront assurer leur succession. Les répercussions toucheront l'ensemble de la société.

 **L'économie, dans la plupart des pays repose sur la réussite collective de leurs petites entreprises**

Il est important de bien comprendre l'enjeu que la succession représente dans le cas spécifique de la PME et dans son contexte économique propre ; l'impact que ces PME auront sur le développement durable de leur pays et la conjonction de ces trois facteurs.

Il y a là une occasion pour l'ISO de se positionner en facilitateur dans cette phase de transition. Le changement est une nécessité. L'ISO, dont le rôle est de servir ses membres, est face à un défi : ses comités membres nationaux vont-ils bien cerner les besoins des PME en tant que clients et agir de manière à saisir l'occasion qu'offre la situation du marché ?

Canada – étude de cas

Le Canada présente des chiffres parlants et, en tant qu'étude de cas, une situation exemplaire. Les Canadiens ont la chance d'avoir un très beau pays

avec des espaces immenses et une géographie contrastée. La population du Canada n'est pas très élevée puisqu'elle totalise environ 33 millions d'habitants, concentrés sur une bande relativement étroite située le long de la frontière sud.

Les PME – définies en tant qu'entités employant moins de 100 salariés – sont les entreprises les plus nombreuses, comme indiqué dans la **Figure 1**. Implantées dans tout le pays, elles représentent collectivement au moins 45 % du PIB.

Pour les besoins du présent article, les PME sont également définies comme des entités indépendantes, les filiales ou les divisions n'entrant pas dans cette catégorie. De nombreux propriétaires de PME font partie de la génération de l'après-guerre et, comme d'autres dans cette tranche d'âge, ils songent à se retirer.

Alors que faire? Les leaders du monde des affaires ou du monde politique ont totalement négligé l'importance de l'évolution démographique et de la façon dont elle va influencer sur l'avenir de leurs propres organisations, clients et circonscriptions. La société au sens large, dans la plupart des pays, est mal préparée à cette transition. Les décideurs politiques n'ont pas prévu cette réalité dont il va falloir tenir compte à l'avenir. Autre considération tout aussi pré-occupante : la plupart des propriétaires de PME n'ont pas songé à leur succession non plus. Au Canada, seuls 10 % ont un plan de succession formel, 38 % ont un plan de succession informel et la gran-

de majorité, 52 %, n'a pas de plan du tout.

La « succession » d'une PME concerne la transmission de la propriété des activités d'exploitation par vente, legs, rachat par la direction ou les employés, réalisation (liquidation) des actifs ou cotation. La succession aura une incidence sur différents facteurs :

- l'innovation
- l'emploi
- la création d'emploi
- le développement économique
- les banques et les assurances (base clients)
- l'État (base fiscale)
- la croissance économique générale
- les objectifs de développement durable de la communauté (y compris leur écoprosperité).

Soixante-six pourcent des propriétaires de PME au Canada ont l'intention de prendre leur retraite ces 10 prochaines années. Cela représente environ 700 000 entreprises. Ce nombre à lui seul représente un bouleversement socio-économique gigantesque.

Environ 37 % de ces PME seront mises en vente sur le marché, 26 % seront vendues ou transmises à un membre de la famille. Vingt-six pourcent des propriétaires n'ont pas encore envisagé les modalités de leur retrait. Quatre pourcent ont l'intention de mettre la clef sous la porte et pour le reste, mystère, à classer dans la catégorie « autres ». Cela peut vouloir dire qu'ils achèteront une autre entreprise

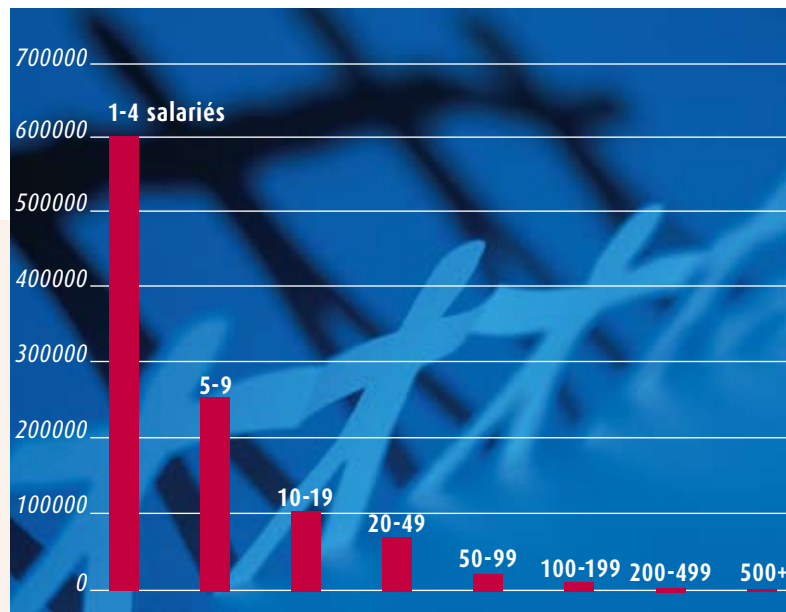


Figure 1 – Profil des entreprises par nombre de salariés.

ou qu'ils n'ont aucune idée de la suite.

Il ne faut pas négliger ces derniers 7 %. Dans les dix ans à venir, cela signifie que pour 48 000 PME les perspectives ne sont pas tracées. L'incertitude débouche souvent sur l'inaction ou la baisse de productivité, ce qui a une incidence sur l'emploi proprement dit, sans parler des autres aspects économiques auxquels le Canada est confronté. Comparativement au nombre total des entreprises au Canada et au PIB qu'elles représentent, cela peut avoir un effet dévastateur sur la communauté et ébranler l'économie nationale.

S'agit-il simplement d'une question de transition ou cela va-t-il plus loin? À l'évidence les chiffres n'expliquent pas tout et la situation doit être examinée de plus près. L'objectif de cet article est d'inciter les lecteurs à observer la situation dans leur propre pays.

Un processus à long terme

La planification d'une succession, tout comme le management environnemental, n'est pas une opération ponctuel-

le, mais un processus à long terme.

La planification formelle, telle qu'elle est pratiquée dans les grandes organisations, à but lucratif ou non, n'est pas une activité courante dans les PME. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante et d'autres experts en PME ont observé que dans les entreprises de moins de 50 salariés, la planification informelle est la règle. Le problème en l'occurrence est que, au Canada comme dans la plupart des pays, les entreprises les plus nombreuses sont celles de moins de 50 salariés (voir à nouveau **Figure 1**).

Si la succession est vue comme une opération à réaliser dans le futur (**Figure 2**) et non pas comme un processus, on comprend pourquoi les propriétaires de PME la remettent à plus tard et se concentrent sur le court terme.

Les 10 ou 18 prochaines années représentent un marché d'acheteurs. Dans ce type de marché, lorsque tous les critères d'évaluation traditionnels sont pris en compte et qu'il y a de multiples options, l'acheteur potentiel peut se montrer plus exigeant.

Les investisseurs et les consommateurs sont maintenant sensibilisés à la question du réchauffement climatique, avec la campagne menée par le film et le livre de Al Gore *Une vérité qui dérange*. Il serait insensé de ne pas tenir compte de l'aspect environnemental dans une telle décision. L'intégration de l'aspect environnemental dans les décisions sur les activités fondamentales de l'entreprise est de plus en plus courante et, faute de l'avoir fait, les grandes entreprises sont de plus en plus nombreuses à en connaître le prix.

Les conséquences sont variables – perte de marché, perte de revenus, exclusion du marché, perte de réputation et perte de confiance et, dans certains pays, multiplication des poursuites judiciaires – mais toutes ont un effet sur les revenus.

Alors que les investisseurs ajoutent des critères à leurs analyses financières, la prise en compte de l'environnement devient une exigence interne à l'entreprise et non plus un aspect externe. La raison en est claire. Quelle que soit la façon dont la carte environnementale est jouée, la comptabilisation de ces aspects dans l'évaluation de l'entreprise reflète la qualité du management.

C'est là un élément déterminant dans le marché boursier, qui se répercutera dans les transactions des PME dans les années à venir, ou plus tôt. Dans une grande entreprise comme dans une petite, la bonne gestion intègre le management environnemental et, éventuellement, indique des

mesures de la performance sur le descriptif de l'acheteur.

L'ISO a produit ISO 14001, la norme relative au système de management environnemental (SME) la plus largement appliquée. Il y a ici la possibilité pour ISO 14001 de trouver un débouché dans le cadre de l'établissement d'un plan de succession. Et le lecteur est dûment averti qu'il est hautement improbable que les approches traditionnelles qui ont établi ISO 14001 comme la référence en matière de SME dans les grandes entreprises fonctionneront dans les PME.

Une norme peu connue

Pourquoi? Les professionnels qui travaillent constamment avec les normes ont peut-être de la peine à l'admettre, mais, dans l'ensemble, les PME ne connaissent toujours pas ISO 14001. Le Canada n'est pas une exception, cette ignorance est observée dans de nombreux pays. Dans une étude sur les PME entreprise au Canada en 2005, 70 % des personnes interrogées n'avaient jamais entendu parler d'ISO 14001.

S'ils étaient plus nombreux à avoir entendu parler d'ISO 9001, la norme de management de la qualité, leurs points de vue étaient mitigés quant à sa valeur. On ne sera pas surpris d'apprendre que l'une des attaques systématiques concerne la certification. La certification, source de valeur ajoutée pour certaines entreprises, n'a pas rencontré d'écho auprès des PME. Le Canada n'est pas le seul pays dans ce cas.

La question n'est pas ici de poursuivre le débat sur la certification; elle est plutôt d'amener le lecteur à réfléchir à l'opportunité et à l'intérêt de s'occuper de ce dont les PME ont besoin. Il y a 143 millions de raisons à cela, le nombre des PME dans le monde.

L'ISO a entrepris quelques efforts pour cette base clients. Les activités dans ce domaine sont peu avancées et il y a des obstacles critiques à surmonter. L'ISO a encore une réflexion de fond à mener.

La communauté ISO peut faire trois choses pour améliorer la situation.

1. S'ouvrir aux représentants et aux experts des PME. Ils sont pour l'instant sous-représentés dans les activités de l'ISO. Il est peu probable que les propriétaires de PME participeront car ils ont beaucoup trop à faire.
2. Changer la formule des réunions de normalisation. Au Canada, la majorité des réunions sur ISO 14001 se fait par téléconférences. Le Canada participe avec d'autres pays à des groupes de travail restreints utilisant la téléphonie internet gratuite ou bon marché comme SKYPE. Il y a parfois des problèmes de connexion et les factures téléphoniques sont plus élevées pour ceux qui ne disposent par encore de ce service. Les deux avantages essentiels de cette formule s'évaluent, pour ces groupes de travail internationaux, en termes de réductions substantielles des émissions de gaz à effet de serre et en termes de meilleure préparation des participants.
3. Veiller à ce que tout produit futur censé apporter une aide spécifique aux PME soit une garantie de succès. En prétendant à tort qu'un document est destiné aux PME, l'ISO s'expose aux critiques et compromet son image de marque. Le fossé qui sépare l'ISO et les PME se creuse en favorisant la concurrence. Tout va bien si cette concurrence est prête à coopérer. En revanche, si elle pousse les PME dans une direction radicalement différente, c'est une erreur dramatique. L'ISO devrait impérativement en tenir compte. •

Figure 2 - Pourquoi les PME n'ont-elles pas de plans de succession.

