

 **LABO de**  
 **LEADERSHIP en**  
 **PATRIMOINE**

# DOSSIER D'INTRODUCTION



# TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE	1
C'EST QUOI LLP?	2
CE QUE LLP NE FAIT PAS	3
MISSION	4
PROPOSITION DE VALEUR	5
L'OFFRE DE SERVICE LLP	6
Créneau de conception	6
Créneau d'activation	7
La communauté LLP	8
POUR CRÉER OU VOUS JOINDRE À UN GROUPE	8
L'ÉQUIPE LLP	9
QUE FAIRE MAINTENANT?	9
BIBLIOTHÈQUE DE RESSOURCES	9
SOURCES	9
GLOSSAIRE DE TERMES LLP	10



# CONTEXTE

Au cours des 10 prochaines années, on estime que 700,000 petites et moyennes entreprises (PME) risquent de fermer leurs portes parce qu'elles n'ont pas de plan de relève adéquat \* (2). Ces perturbations seront encore plus difficiles si l'on considère les impacts de la COVID-19 sur les PME à travers le pays. La COVID-19 a non seulement un impact sur les entreprises sans plan de relève, mais peut fondamentalement perturber les plans de relève et de transition des entreprises qui en ont.

Les PME sont affectées davantage par la pandémie car elles gèrent des changements majeurs dans toutes les sphères de leur entreprise, que ce soit les dépenses, la confiance des consommateurs, les flux de trésorerie des entreprises, la dette, le personnel et la logistique. Dans certains cas, les propriétaires sont obligés de repenser l'ensemble de leur entreprise. Il y a peu ou pas de données disponibles sur les successions et les acquisitions de PME pendant la crise liée à la COVID-19. À mesure que les impacts immédiats et l'incertitude persistante de la COVID-19 augmentent, les propriétaires peuvent être forcés de fermer définitivement ou de continuer à repousser la planification de leur relève.

## DÉFINITIONS CLÉS

### Plan de relève:

Un plan de transition qu'un(e) propriétaire d'entreprise peut exécuter en fonction du type de transition qu'il/elle choisit ou est contraint(e) à choisir.

### Succession d'entreprise:

Une vente d'actifs commerciaux ou de capitaux propres d'un(e) propriétaire ou d'un groupe de propriétaires à un autre.

# C'EST QUOI LLP?

Le Labo de leadership en patrimoine (LLP) est une initiative de 18 mois du Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR) financée par le Programme de préparation à l'investissement (PPI) du Gouvernement du Canada. LLP organise des ateliers et des événements en ligne pour animer la création de solutions de relève et de repreneuriat pour les PME du Canada. La communauté LLP développe et pilote des interventions de marché et des prototypes qui permettront aux acteurs de la finance conventionnelle et sociale, aux fournisseurs de services aux PME et aux leaders communautaires de guider des transformations d'entreprises conventionnelles en entreprises coopératives et sociales.

Nous avons nommé le Labo de leadership en patrimoine pour les communautés que nous cherchons à aider et les personnes que nous cherchons à mobiliser. Notre vision est d'honorer et de perpétuer l'héritage des propriétaires de PME canadiennes, et nous le faisons en réunissant les experts et les leaders qui seront en mesure de concrétiser cette vision.

Le financement de LLP a commencé en octobre 2019 et se termine en mars 2021. Nous cocréerons une stratégie de sortie avec les membres de la communauté LLP. Ensemble, nous explorerons les mécanismes potentiels de connaissances, de ressources et de réseaux pour réussir cette itération du projet LLP.

---

## À propos du Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR)

WISIR est un institut de recherche du *School of Environment, Enterprise and Development* au *University of Waterloo* qui se consacre à générer des connaissances interdisciplinaires et transdisciplinaires sur les innovations sociales et le processus d'innovation sociale (dynamiques d'apprentissage, d'adaptation et de résilience). Notre approche consiste à poursuivre des recherches et des projets collaboratifs reliant les départements de l'université, à impliquer des chercheurs internationaux et à impliquer ceux-ci en dehors des murs universitaires. Nous cherchons à mobiliser ces connaissances avec des programmes d'études et d'opportunités de formation - à la fois à l'intérieur et à l'extérieur d'un cadre universitaire.



# CE QUE LLP NE FAIT PAS

- Le financement ou la réalisation de conversions ou de prototypes
- La prise de possession ou livraison de prototypes
- Le déplacement de travail rémunéré que les membres du réseau LLP peuvent fournir

LLP n'est pas une plateforme de correspondance pour les acheteurs et les vendeurs de PME (mais nous gérons un bulletin communautaire dans lequel vous pouvez demander de l'aide ou de services aux autres membres de la communauté LLP).

## Notez s'il vous plaît:

Les ateliers LLP ne visent pas à enseigner aux gens comment entreprendre une reprise socialement durable. Chaque reprise est différente et nécessite une équipe unique de professionnels qui peuvent guider le processus du début jusqu'à la fin. L'objectif du LLP est plutôt de renforcer la capacité des entrepreneurs du Canada à des fins de reprise socialement durable grâce à la recherche et à la sensibilisation, et de soutenir le développement de solutions pouvant être proposées aux propriétaires d'entreprises et à leurs successeurs afin de rendre la succession plus facile et plus durables.





# MISSION

Notre mission est d'aider un réseau de professionnels et d'organisations à créer des produits, des services et des programmes pilotes conçus de manière systémique et prêts pour le marché. Ces produits, services et programmes doivent permettre la pérennité et le prolongement d'opération de PME canadiennes dont les propriétaires préparent leur sortie, mais que cette sortie fait preuve d'une transition de l'entreprise à celle avec un objectif social. Nous appelons ce processus une reprise socialement durable.

La reprise socialement durable est un terme pour la pratique de convertir une entreprise conventionnelle en entreprise coopérative ou à finalité sociale afin de la soutenir à travers une perturbation imprévue comme la crise de la COVID-19, ou une relève. Dans la majorité des cas, une relève socialement durable s'agirait aussi de la sortie du propriétaire original – en tant que propriétaire.

Une relève socialement durable peut englober divers types d'efforts de la part de sa communauté, des propriétaires d'entreprises et des parties prenantes. Les efforts qui incluent un changement de propriétaire et une conversion peuvent avoir lieu pour diverses raisons, notamment:

- pour soutenir une entreprise locale appréciée en cas de difficultés économiques ou de détresse;
- relancer certains ou tous les éléments d'une entreprise locale en faillite; ou,
- maintenir, élever ou renouveler sa valeur sociale, environnementale, culturelle et / ou économique pour son (ses) propriétaire (s) ainsi que pour sa communauté élargie de clients, fournisseurs, employés et autres parties prenantes.

# PROPOSITION DE VALEUR

LLP anime des événements et des groupes de travail réguliers et continus, dans lesquelles des groupes de professionnels participent à des processus pratiques et cocreatifs pour créer des projets pilotes et des services prêts pour le marché qui visent à soutenir les relèves socialement durables. LLP suit un processus testé de «laboratoire d'innovation sociale» conçu pour stimuler l'innovation sociale «à l'échelle» et à travers les échelles.

Il y a plusieurs façons de participer. Les membres de la communauté LLP apprennent à concevoir de nouveaux produits et services, reçoivent un soutien pour devenir des mobilisateurs actifs de la communauté autour des reprises socialement durables au sein de leur propre réseau et réseautent avec des professionnels de l'écosystème de relève socialement durable à l'échelle nationale.

L'équipe LLP offre également des perspectives continues et émergentes sur la structure de l'écosystème de reprise socialement durable au Canada et les possibilités d'engagement et de changement immédiats. LLP gère une bibliothèque de ressources ouverte pour la reprise socialement durable sur sa plateforme virtuelle et des sessions d'apprentissage collaboratives pour que les professionnels apprennent ensemble et peuvent les mettre en œuvre à travers le pays.

## Les bienfaits de se joindre au LLP :

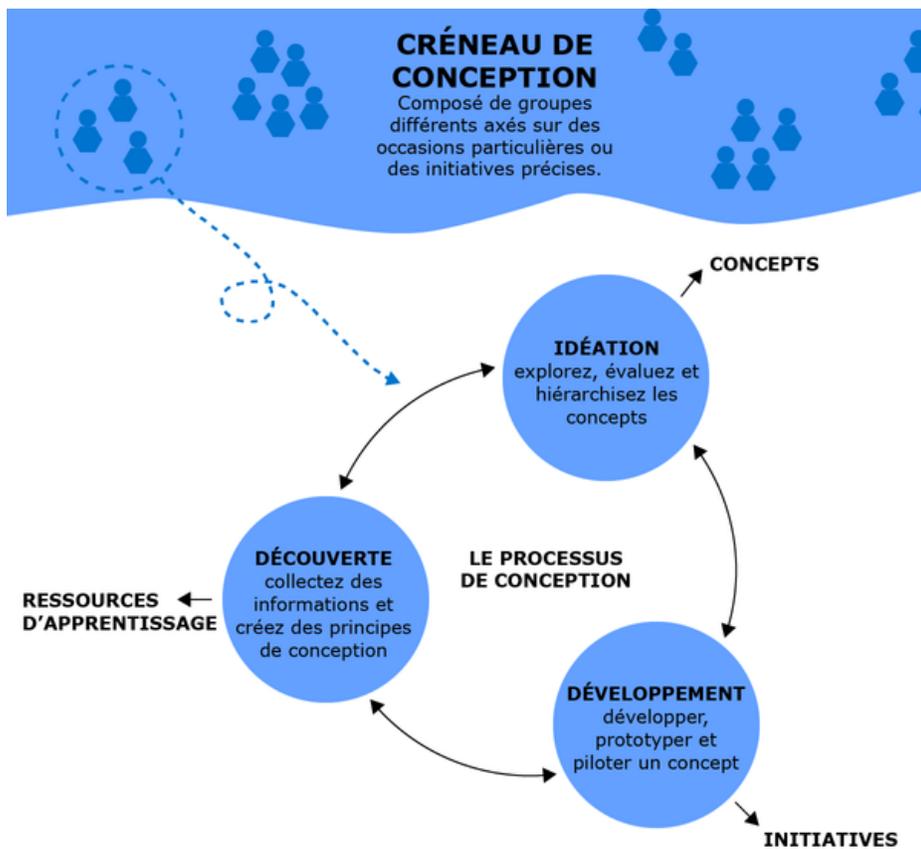
- Soutenez vos clients existants qui ont besoin d'aide pendant les différentes étapes du processus de relève.
- Élargissez votre base de clients actuelle aux personnes qui recherchent une aide spécifique pour une reprise socialement durable
- Élargissez le pouvoir de décision des travailleurs au sein des organisations
- Créez de nouvelles opportunités d'investissement social



# L'OFFRE DE SERVICES LLP

LLP exploite deux créneaux différents auxquels les membres de la communauté peuvent se joindre lorsqu'ils souhaitent jouer un rôle actif dans la construction de solutions qui conduisent à de nombreux cas de reprises socialement durables et dans de meilleurs contextes.

## CRÉNEAU DE CONCEPTION

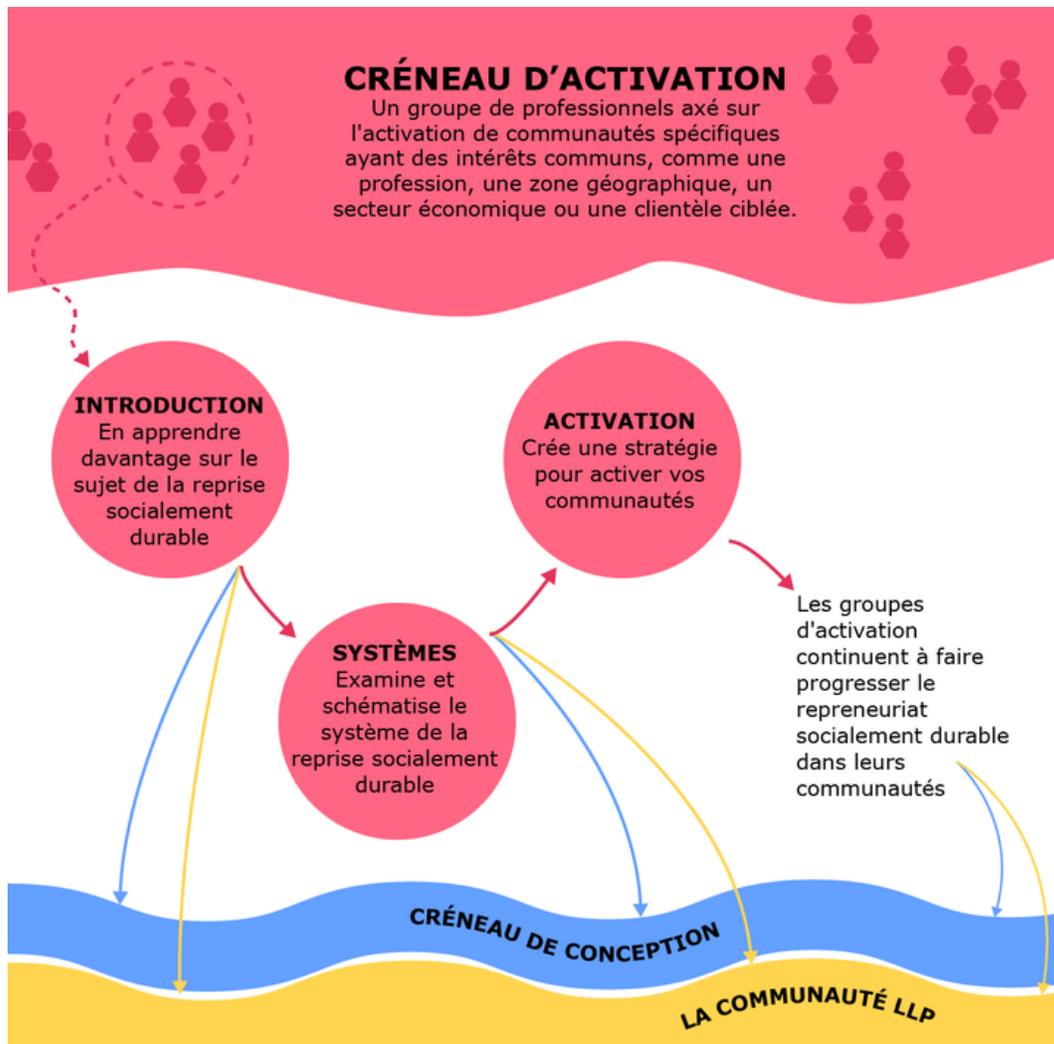


Le Créneau de conception appuie le développement de produits, services, processus ou programmes qui contribuent à renforcer l'écosystème d'accompagnement voué à la reprise socialement durable au Canada. Le Créneau de conception est composé de groupes différents, chacun avec son propre domaine d'intervention, passant par un processus de conception virtuelle guidé à leur propre rythme et dirigé par l'équipe LLP.

**Vous pouvez participer au Créneau de conception si ...**

- vous ou votre organisation souhaitez développer un produit, un service, un programme ou une initiative
- vous avez une expertise précieuse pour contribuer à un groupe de conception
- vous souhaitez être impliqué dans le prototypage, le test ou les itérations d'un produit, service, programme ou initiative.

## CRÉNEAU D'ACTIVATION



Le Créneau d'activation a pour but de sensibiliser et susciter l'intérêt pour la reprise socialement durable au Canada en créant un écosystème d'accompagnement. Le Créneau d'activation anime de nouveaux membres potentiels dans la communauté LLP et les oriente vers le travail où ils peuvent contribuer au mieux au sein des efforts du LLP.

**Vous pouvez rejoindre le Créneau d'activation si ...**

- vous ou votre organisation souhaiteriez encourager votre communauté à songer à la reprise socialement durable comme solution viable pour leur secteur d'activité
- vous êtes un membre du Créneau de design et vous souhaitez également activer une stratégie plus large pour votre communauté et votre contexte

# LA COMMUNAUTÉ LLP

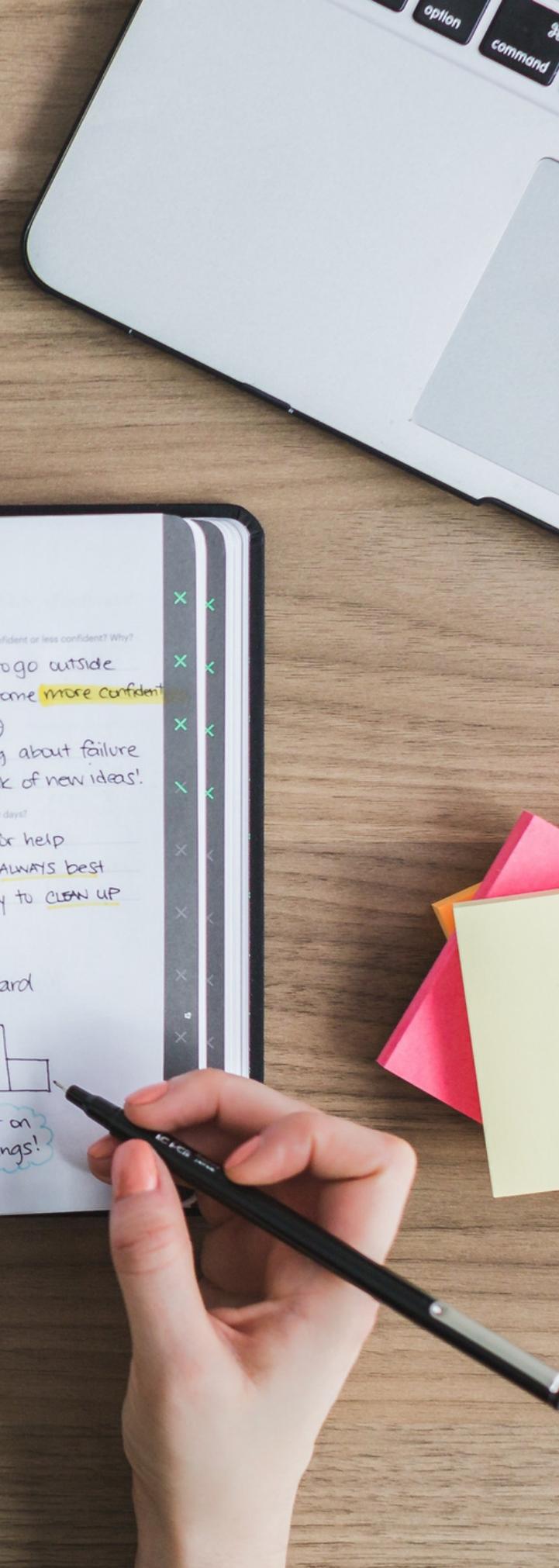


Vous n'avez également pas besoin de rejoindre un Créneau pour faire partie de la communauté LLP! Vous pouvez soutenir les membres des Créneaux à différents stades de leur développement, assister à des événements communautaires de LLP, partager vos propres ressources sur la reprise socialement durable avec d'autres membres de LLP, ou simplement suivre le travail de LLP et de ses membres. Quiconque est impliqué dans les efforts du LLP fait partie de la communauté LLP. La communauté LLP dans son ensemble existe pour rassembler et activer une communauté nationale de professionnels et d'organisations qui appuieront et feront progresser une approche systémique pour la reprise socialement durable comme stratégie de relève et de reprise des entreprises au Canada.

Vous vous demandez quoi faire, comment participer, qui d'autre est impliqué? Consultez la page de question-et-réponse en ligne à <https://uwaterloo.ca/legacy-leadership-lab/faq>.

## POUR CRÉER OU VOUS JOINDRE À UN GROUPE

Les individus et les organisations peuvent former leurs propres groupes de Conception ou d'Activation et aider LLP à recruter les membres dont ils ont besoin, ou ils peuvent choisir de rejoindre un groupe de Design ou d'Activation existant. Ceux qui sont intéressés à former ou à se joindre à un groupe peuvent contacter [WISIR@uwaterloo.ca](mailto:WISIR@uwaterloo.ca) pour plus d'informations.



## L'ÉQUIPE LLP

Ce projet est mené par Sean Geobey, chercheur principal, et soutenu par l'équipe du Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience. Consultez les bios de l'équipe [ici](#).

## QUE FAIRE MAINTENANT?

Vous pouvez :

- En savoir plus: planifiez une consultation de 20 minutes avec l'équipe LLP pour discuter de quel Créneau vous convient.
- Passez à l'action: cartographiez votre propre écosystème lors de notre prochain atelier d'admission!

Utilisez le link [Calendly](#) pour nous rejoindre et demander une rencontre.

N'hésitez pas de contacter Meg Ronson, gestionnaire de projet, chez [mronson@uwaterloo.ca](mailto:mronson@uwaterloo.ca).

## BIBLIOTHÈQUE DE RESSOURCES

LLP gère une bibliothèque participative pour les fournisseurs de services aux PME, les organisations civiques, les institutions publiques et privées, les chercheurs et les spécialistes de toutes sortes travaillant sur des idées, des produits, des services et des projets de reprises socialement durables. Envoyez un courriel à [WISIR@uwaterloo.ca](mailto:WISIR@uwaterloo.ca) pour y accéder.

## SOURCES

1. <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/2020-06/COVID-19-survey-results-May28.pdf>
2. <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/publications/monthly-economic-letter/pages/2005.aspx>

# GLOSSAIRE DE TERMES LLP

## Reprise socialement durable

Une reprise socialement durable est le processus par lequel une entreprise conventionnelle est restructurée en organisation à but sociale. Aux fins du LLP, nous examinons spécifiquement les conversions d'une organisation conventionnelle à but lucratif en une organisation à but social investissable et entreprenante dans les cas qui impliquent une transition de propriété et une sortie du propriétaire (lorsque le propriétaire d'origine vend l'entreprise à un nouveau propriétaire ou à de nouveaux propriétaires, comme dans une conversion coopérative ou un plan d'épargne entreprise).

Une reprise socialement durable se produit lorsqu'il y a :

- un changement de propriété (total ou partiel, contrôle ou minoritaire), et
- un changement de mission vers la création d'un but social et / ou environnemental tandis que la capacité de génération de revenus existante est maintenue ou améliorée.

Une reprise socialement durable peut ressembler à plusieurs choses :

- Un rachat par un ou plusieurs employé(s) ou une communauté (comme une transition vers une coopérative de travailleurs, de consommateurs ou multi-acteurs)
- Un rachat par la municipalité / prise de contrôle à but non lucratif (comme un fournisseur de services culturels ou touristiques essentiel acheté par la ville et mis en place avec un conseil de bénévoles de la communauté)
- Vente au (x) nouveau (x) propriétaire (s) d'un groupe en quête d'équité et / ou qui adoptent et mesurent un but social en tant qu'entrepreneurs sociaux
- Versions partielles de chacun de ces éléments (investissements provenant de l'un des éléments ci-dessus qui conduisent à un changement stratégique dans une entreprise)

## Conversion d'entreprise

Un changement de forme organisationnelle d'une entreprise traditionnelle (par exemple, entreprise individuelle, société privée) à une organisation à but sociale, ou modification du modèle d'entreprise d'origine pour incorporer, suivre et mesurer des objectifs de performance sociale et / ou environnementale spécifiques. Les solutions créées par les membres de LLP se concentreront sur les entreprises en cours de conversion suite à un changement de structure de propriété.

## Succession d'entreprise

Une vente ou un transfert d'actifs commerciaux ou de capitaux propres d'un propriétaire ou d'un groupe de propriétaires à un autre.

## Plan de relève d'entreprise

La stratégie de succession d'entreprise qui prend en compte les détails juridiques et comptables ainsi que l'implication post-vente du propriétaire précédent.

## Organisation à but sociale

Une entreprise sociale, une société à but non lucratif, une coopérative ou un organisme de bienfaisance, ayant un objectif social et / ou environnemental. Aux fins du LLP, nous examinons spécifiquement les conversions d'entreprises conventionnelles en organisations à vocation sociale investissables et entreprenantes. En d'autres termes, l'organisation à but sociale devrait être en mesure de vendre un bien ou un service pour réaliser un profit pour soutenir ses opérations en plus de fournir une valeur sociale ou écologique.

LLP REMERCIE LE CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE POUR  
LEUR AIDE DURANT LA TRADUCTION DE CE DOCUMENT





UNIVERSITY OF  
**WATERLOO**