

Carnet « B »

Le transfert de la direction à un gestionnaire professionnel

Contexte du présent carnet

- Le PDG de la PME devra un jour laisser sa place à la tête de l'entreprise. L'intérêt est que celle-ci continue. Le remplacement du PDG comporte deux dimensions : **propriété** et **direction**. Cette importante étape présente des risques pour la PME.

Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert. La présente collection en expose les enjeux et vous prépare à vous engager dans des actions pertinentes.

- **Le présent carnet « B » porte sur le cas de l'entreprise familiale qui sera dirigée par un gestionnaire professionnel :**
 - La **propriété** demeure majoritairement familiale.
 - La **direction** n'est plus assumée par un membre de la famille.
- Nous utilisons le sigle « DG » (directeur général) pour désigner la personne qui assumera la direction générale de l'entreprise à la place du dirigeant actuel, soit le président-directeur général (PDG), qui est souvent propriétaire unique ou copropriétaire de l'entreprise.

L'entreprise familiale sera dirigée par un gestionnaire professionnel

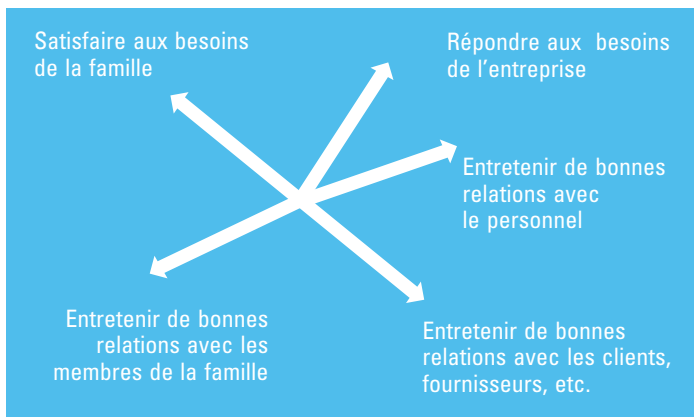
Les circonstances sont les suivantes :

- Soit aucun membre de la famille n'est ni capable d'assumer la direction de l'entreprise ni disposé à le faire.
- Soit la relève prévue dans la famille n'est pas prête.



Dans ces cas, le PDG peut envisager de mettre en place un gestionnaire professionnel, qui aura pour mandat de s'occuper de l'entreprise en attendant qu'un successeur soit trouvé.

Figure 1 Les axes de préoccupations d'un gestionnaire professionnel = à la tête d'une PME familiale selon Louise Cadieux, UQTR, 2005



Comme le montre la figure 1, le gestionnaire professionnel est appelé à tenir compte de plusieurs dynamiques, la première étant de bien gérer l'entreprise. Il doit bâtir des relations avec l'équipe de direction, le personnel, les clients, les fournisseurs et, aussi, avec la famille (autant les membres qui travaillent dans l'entreprise et ceux qui n'y travaillent pas).

Cette situation est complexe. Il y a cependant moyen d'en tirer parti et d'adoucir les éléments humains sur plusieurs plans. Voici une première proposition.

Première piste de solution
S'assurer d'avoir un DG compétent

Avant de mettre en place un gestionnaire professionnel, le PDG a intérêt à examiner le candidat :

- sous l'aspect de la formation :
 - sa formation et son expérience comme gestionnaire selon les particularités du secteur d'activité;
 - ses objectifs de carrière et d'affaires;
- sous l'aspect de la gestion d'entreprise :
 - sa connaissance du secteur d'activité de l'entreprise;
 - son engagement à propos de la mission de l'entreprise et sa capacité à mobiliser les troupes;
 - sa volonté de s'entourer d'une équipe efficace et dont les membres se complètent bien);
 - son ouverture face aux membres du personnel avec lesquels le PDG ou la famille ont des liens privilégiés;
 - son ouverture face aux clients, aux fournisseurs ou à tout autre agent externe avec lesquels PDG et famille ont des liens privilégiés;
- sous l'aspect des relations avec la famille :
 - son aptitude à comprendre et à respecter sincèrement les valeurs jugées importantes par la famille;
 - son habilité à établir des relations avec la famille;
 - son habileté à gérer en fonction des intérêts de la famille.



Il y aura des réactions de la part de la famille.

On ne peut tout prévoir avant l'arrivée du futur gestionnaire. Une chose est sûre cependant. Après l'entrée en fonction du gestionnaire, certains membres de la famille changeront leur façon de voir la situation : les uns voudront travailler dans l'entreprise, d'autres ne voudront plus le faire. Dans chacun des cas, le gestionnaire professionnel doit respecter le choix exprimé.

Le PDG aura avantage, pour faciliter les choses, à vérifier l'ouverture des membres de la famille envers le futur gestionnaire. Nous suggérons au PDG de profiter de sa relation avec les membres de la famille en allant «prendre leur pouls» lorsqu'il les rencontre, spontanément ou au moyen d'entrevues planifiées.

Deuxième piste de solution
La connaissance de soi

Le gestionnaire professionnel gagnerait, dans un premier temps, à rencontrer chacun des membres de la famille. Dans un deuxième temps, chacun des membres et lui pourraient mieux se connaître pour que leurs aspirations respectives soient clarifiées.

Pour cela, il peut recourir à des experts-conseils en psychologie du travail et des organisations. Ces experts disposent, entre autres, d'outils fournissant une connaissance structurée de soi.

L'idéal serait que le PDG ait commencé lui-même à dresser ainsi le bilan de chacun. Juste commencé. Cela sera déjà suffisant pour inviter le gestionnaire professionnel à continuer, car il faut en laisser un peu au DG pour qu'il fasse son propre chemin!



Pour s'assurer que la démarche du transfert est comprise par tous les membres de la famille, il faut en parler. Puis, le PDG doit faire comprendre qu'il faut absolument tenir compte des besoins de l'entreprise qui ne sont pas les mêmes que ceux de la famille. Un des outils consiste en la mise sur pied d'un conseil de famille.

Troisième piste de solution
Le conseil de famille

Formé des membres de la famille, engagés ou non dans l'entreprise, le conseil de famille traite des intérêts et des préoccupations de la famille.

Ses principales responsabilités sont de :

- s'assurer que les intérêts de la famille dans l'entreprise sont respectés par le conseil d'administration;
- procurer un soutien aux membres, principalement humain et financier.

Ses tâches générales sont de :

- s'assurer de la qualité de la communication entre tous les membres;
- comprendre les valeurs et les traditions familiales véhiculées dans l'entreprise et les faire connaître, en particulier, aux nouveaux membres;
- perpétuer la renommée de la famille et de l'entreprise;
- identifier les capacités de chacun des membres de la famille et les mettre en relation avec les objectifs de l'entreprise;
- encourager la formation en affaires des membres;
- mettre en place des mécanismes de résolution de conflits.

Et ses tâches particulières sont de :

- mettre en place un plan de succession transparent pour tous;
- prendre position au sujet des problèmes liés au transfert de la propriété;
- déterminer qui sera responsable des activités de la famille après le départ du PDG.

Pour assurer son fonctionnement, le conseil doit :

- établir des règles de participation, comme sur la composition du conseil selon la famille nucléaire (père, mère, enfants nés de leur union) ou selon la famille élargie (qui inclut les gendres, brus et petits-enfants), les cas de divorce et la discipline;
- établir des règles de procédure de ses assemblées : convocation, ordre du jour, procès-verbal, etc.

Mise en garde. Le conseil de famille n'est pas une garantie à quelque égard que ce soit. Il ne convient pas à toutes les circonstances. C'est un outil, pas une obligation.