



Carnet « C »

Le transfert de la direction quand la relève n'est pas familiale

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 «C» traite du transfert de la direction chez la PME familiale qui ne sera plus familiale et dont la relève n'est pas assurée par la famille.**
 - La **direction** et la **propriété** passent entre d'autres mains.
- Nous utilisons le terme **«repreneur»** pour désigner la personne qui remplacera le dirigeant actuel, soit le président-directeur général (PDG), qui est souvent propriétaire unique ou copropriétaire de l'entreprise.

Chapitre 1

Les principaux enjeux de la relève non familiale

Tôt ou tard, le PDG, aux commandes depuis bon nombre d'années, pressent que la famille sera moins présente, voire absente, dans l'entreprise jusque-là familiale. Il est probable que l'entreprise passera entre d'autres mains, et il est de moins en moins sûr qu'un membre de la famille la dirigera.

En même temps, il s'interroge sur les revenus qu'il aura quand il ne sera plus à la barre de l'entreprise. Et il souhaite bien que l'entreprise se continue.

Et, bonne nouvelle, il décide de préparer l'avenir de son entreprise et de se définir un nouveau rôle.

Premier enjeu : pour quelle forme de continuité opter?

Dans ces circonstances, le PDG a grandement avantage à prendre conscience, en tout premier lieu, du fait qu'il existe plusieurs possibilités de continuité. Rappelons-les :

- vente à un ou des membres du personnel, avec formation d'une coopérative ou non;
- vente à un ou des actionnaires minoritaires;
- vente à un ou des partenaires d'affaires.

Il vaut la peine de voir les avantages et les inconvénients de chacune des options qui sont présentées aux sections 1.2 *Les options de continuité de l'entreprise* et 1.3 *Les options détaillées dans le carnet « Préambule »*. Réfléchissez à ces options.

Deuxième enjeu : certains facteurs influent crucialement sur le transfert

Quelle que soit l'option choisie, le transfert est une période risquée pour toute entreprise. Voici les facteurs essentiels dont le PDG devra tenir compte.

Des facteurs humains jouent un rôle stratégique dans la réussite ou l'échec du transfert de l'entreprise

- Si le transfert occasionne des risques financiers, les circonstances humaines entourant le transfert de l'entreprise le sont tout autant. Au premier chef des risques humains, on peut évoquer le refus du PDG de se détacher de son entreprise et en conséquence de préparer sa relève. Autres exemples : son départ imprévu pour cause de décès ou de maladie accroît considérablement le risque que le transfert se solde par un échec.

<p>D'autres facteurs diminuent le risque</p>	<p>En revanche :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise par le repreneur est un facteur incontestable de succès; ■ le risque est quasi nul dans le cas d'une relève familiale; ■ un cadre qui reprend l'entreprise à deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur externe¹; ■ le repreneur qui ne connaît pas le secteur d'activité de l'entreprise a 150 % plus de risques d'échouer¹.
<p>La présence du PDG pendant le transfert a un impact</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La présence du PDG lors de la passation des pouvoirs contribue à éviter les situations complexes. ■ Le repreneur accompagné par le PDG présente deux fois moins de risques d'échec¹. ■ Il y a une contrepartie: voir l'encadré 1 page suivante.
<p>Le repreneur expérimenté favorise les chances de réussite du transfert de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'expérience du repreneur dans le secteur d'activité de l'entreprise joue. ■ La connaissance du secteur d'activité serait plus importante que l'expérience en gestion du nouveau dirigeant. ■ Un ancien dirigeant du même secteur d'activité aurait deux fois plus de chances de succès qu'un gestionnaire oeuvrant dans un secteur d'activité différent.

La présence du PDG lors de la passation des pouvoirs est fortement suggérée. Mais le PDG doit à tout prix conserver son équilibre intérieur après avoir accepté de laisser progressivement sa place. C'est une condition essentielle pour que le repreneur prenne la sienne.

1. Selon une récente enquête faite auprès de plus de 700 PME ayant vécu au moins un transfert.

Encadré 1 L'accompagnement* par le PDG : une question de prudence

Le maintien du PDG dans l'entreprise durant la période de transfert n'est pas chose facile. Bien qu'elle comporte l'avantage de rassurer certains employés, cette présence peut néanmoins créer des difficultés au repreneur, qui veut asseoir sa légitimité et conquérir sa crédibilité.

- * L'accompagnement porte sur les phases 3 et 4 du processus de transfert (cf. chapitre 1 *Le processus de transfert de la direction*, carnet « A »).

Piste de solution

De façon générale, quelle que soit l'option choisie et s'il est tenu compte des facteurs de réussite ci-dessus évoqués, voici les points qui concernent précisément le PDG :

- signifier clairement à son entourage immédiat qu'il a l'intention de se retirer de la direction de l'entreprise;
- se donner de nouveaux centres d'intérêts, et ce, bien avant de quitter l'entreprise;
- accepter de prendre de moins en moins de place, avant de se retirer complètement;
- accepter de transmettre ses connaissances;
- accepter de préparer puis d'accompagner le repreneur durant le transfert.

Sur le plan personnel, le PDG doit :

- réussir à se fixer de nouveaux objectifs réalistes et motivants;
- ou accepter de relever de nouveaux défis dans de nouvelles sphères de sa vie (familiale, sociale et individuelle);
- ou réussir à canaliser ses énergies vers ce qui l'a toujours passionné, qu'il s'agisse d'activités de loisirs ou d'affaires.

Les chances du repreneur sont favorisées quand :

- le transfert est effectué par un repreneur interne plutôt qu'externe;
- le repreneur dispose d'une expérience pertinente dans le secteur d'activité de l'entreprise;
- la préparation du repreneur est pertinente;
- le PDG prend part à la mise en place du repreneur;
- le transfert est fait par deux repreneurs ayant des compétences complémentaires.

Chapitre 2

Identifier sa relève

Il est impérieux pour le PDG préoccupé par la continuité de son entreprise de prendre en compte plusieurs éléments qui lui permettront d'en laisser les rênes entre bonnes mains. D'abord, dans une telle démarche, comment s'assurer de trouver un repreneur ayant les compétences requises et voulant s'investir dans l'entreprise? Et ensuite, dans le cas où il s'investira dans la préparation du repreneur, comment réussir à aligner sa vision avec la sienne?

Lorsqu'il s'agit d'arrêter son choix, le PDG doit se poser d'autres questions, comme :

- Lui sera-t-il possible d'accompagner le futur repreneur? Et, le cas échéant, comment le faire?
- Quel type de relations a-t-il présentement avec lui?
- Est-il prêt à partager toute l'information avec lui?
- Le repreneur entretient-il de bonnes relations avec le personnel, le cas échéant?
- A-t-il les qualités requises pour occuper un poste de PDG?
- Quels sont ses objectifs personnels?

- Quels sont ses objectifs d'affaires?
- Le personnel clé est-il ouvert à l'idée de se faire diriger par lui?
- Qu'en est-il des relations avec les fournisseurs, les clients et autres intermédiaires externes ?

Il vaut mieux se sensibiliser d'avance à ces questions plutôt que de les « voir apparaître » en cours de processus, ce qui l'alourdirait au point que le PDG pourrait connaître des moments de découragement. Voici des propositions destinées à faciliter le déroulement du processus du transfert.

Première proposition

Voyons en premier lieu l'éventail des possibilités de transfert.

- Vente à un ou des membres du personnel, avec formation d'une coopérative ou non.
- Vente à un ou des actionnaires minoritaires.
- Vente à un ou des partenaires d'affaires.

Ces options réussiront si le nouveau dirigeant possède les compétences et l'intérêt requis pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Prenez le temps qu'il faut pour réfléchir à ces options. L'examen des options peut se parfaire en consultant dans le carnet « Préambule » les sections 1.2 Les options de continuité de l'entreprise et 1.3 Les options détaillées.

La proposition ci-dessous consiste à préparer ce choix. Elle vous propose un processus de sélection.

Deuxième proposition

Voici la marche à suivre pour choisir un nouveau dirigeant.

- 1 Réfléchissez, d'avance et sérieusement, aux enjeux stratégiques auxquels l'organisation devra faire face dans les prochaines années (croissance, marché en effervescence, concurrence, développement de nouveaux produits, etc.). Puis définissez une vision réalisable de votre entreprise selon ces enjeux.
- 2 Puis, en vous inspirant des critères du présent chapitre, que nous verrons plus loin, faites une liste détaillée des compétences que devrait avoir le nouveau dirigeant pour pouvoir relever de tels défis.
- 3 Servez-vous maintenant de cette liste pour évaluer chacune des candidatures potentielles.
- 4 Discutez de vos évaluations avec vos conseillers, proches ou externes. Ces échanges vous apporteront des données additionnelles auxquelles vous n'avez pas pensé seul et qui vous permettront de faire des comparaisons qui enrichiront votre information.
- 5 Examinez de près la performance et l'évolution des candidats au travail. S'ils travaillent dans l'entreprise, cet examen sera plus facile et les chances de réussite plus élevées.
- 6 Faites le choix le plus éclairé possible!

Les chances de succès sont favorisées si le nouveau dirigeant a un réel intérêt pour l'entreprise et possède les compétences requises, avons-nous dit. Mais comment pouvez-vous assurer que le nouveau dirigeant a les compétences requises et veut s'investir sincèrement dans l'entreprise?

Troisième proposition

Les compétences

Pour faire un choix éclairé, le PDG doit s'assurer que le candidat possède des « compétences » de quatre ordres. Examinez en premier lieu les indispensables qualités humaines de base, vérifiez ensuite les compétences techniques puis les compétences en gestion, qui incluent le leadership inspirateur, et, en dernier lieu, allez jusqu'au bout de cet examen en considérant les qualités « entrepreneuriales ». Voici en détail cet ensemble de qualités.

1. D'indispensables qualités humaines de base

- L'ouverture d'esprit, ce qui inclut la confiance, la détermination, la persévérance et, très important, la capacité à reconnaître ses erreurs.
- L'esprit créateur.
- Les capacités d'analyse et de synthèse.

Reconnaître ses erreurs, c'est un excellent indice de l'ouverture envers autrui et de la capacité de se bâtir une crédibilité.

2. Des compétences techniques

La connaissance approfondie du produit ou du service offert par l'entreprise et de son secteur d'activité est très souhaitable pour exploiter l'entreprise avec succès. Un indice: sa capacité à expliquer clairement en quoi consiste l'exploitation de l'entreprise.

3. Des compétences en gestion

L'entreprise fonctionne grâce à la synchronisation des trois éléments dynamiques: *vendre, produire et recouvrer*, en relation étroite avec la recherche de financement et l'analyse des comptes. À cette synthèse du fonctionnement de l'entreprise correspond la capacité d'assurer la coordination générale des activités de l'entreprise.

i) Une solide formation en gestion est devenue nécessaire pour diriger l'entreprise d'aujourd'hui.

À la formation se greffe la capacité de décision, qui s'acquiert avec l'expérience.

ii) La gestion comprend aussi la capacité d'inspirer les autres, soit le *leadership*.

Le leadership peut se manifester de différentes façons. Le leader :

- exprime ses opinions, ses sentiments et sa vision;
- ne contredit jamais les valeurs de l'entreprise dans ses agissements comme dans ses décisions;
- écoute, consulte et rassemble son entourage autour d'objectifs communs (Il aime le travail d'équipe);
- sachant s'entourer, il est apte à créer l'équipe et à déléguer, accédant ainsi au « leadership partagé », qui correspond au mode de direction contemporain de l'entreprise;
- ressemble à un distributeur d'énergie positive, jamais à sec pour établir des relations, créer son réseau social et d'affaires et devenir un actif dans la communauté.

4. Des compétences entrepreneuriales

La personnalité entrepreneuriale se manifeste grosso modo par une originalité, un non-conformisme, qui fait que le repreneur est à la fois :

- le premier à saisir les « occasions », c'est-à-dire saisir les possibilités de créer, d'améliorer ou de développer quelque chose pour en tirer des projets;
- capable de réflexion et d'inspirer l'équipe de direction;
- doué d'une faculté inhabituelle de faire face à des enjeux complexes et insécurisants;
- animé par le goût du risque.

On sent chez lui une volonté constante de produire de la valeur. Les obstacles insurmontables n'existent pas. S'il y a échec, l'expérience est aussitôt transformée en nouvelle énergie pour entreprendre autre chose. Plus il réalise des choses, plus son énergie se déploie pour en trouver d'autres. Non seulement a-t-il toujours un projet à réaliser, mais il en recherche constamment un nouveau sans attendre d'avoir terminé celui qui est en cours.

Son sens social développé lui permet d'atteindre les gens, de comprendre leurs besoins et de créer des conditions qui engendrent la motivation.

Chapitre 3 Préparer le PDG

On peut se préparer à une étape de vie si on sait en quoi elle consiste. On peut la réaliser à condition d'avoir remplacé ses craintes par l'acceptation de ce qui est devenu un **projet**.

Pour le PDG, se retirer de la direction de son entreprise ne se fait pas du jour au lendemain. En fait il s'agit d'un long processus.

Comme l'illustre la figure 1, ce processus débute lorsque le PDG commence à penser qu'il n'est pas éternel et se termine uniquement le jour où il se détache définitivement de son entreprise.

Figure 1 Le processus de désengagement du PDG*



* Selon Louise Cadieux, de l'UQTR, 2006.

La période de réflexion. Le PDG pense à d'autres projets de vie. Il se forme des idées de ce qu'il veut faire, mais ne sait pas comment y parvenir. Puis, plus ses nouveaux projets de vie s'accumulent, plus il vit une période d'insécurité durant laquelle il cherchera l'appui de ses proches pour être rassuré dans sa démarche.

C'est au cours de cette période de réflexion qu'il est le plus susceptible de résister au changement tant dans sa vie personnelle que dans sa vie professionnelle. Plus vite il sera parvenu à définir un nouveau projet (ou un ensemble de nouveaux projets) de vie et à y croire, plus vite il se « sentira prêt » à passer à l'autre période critique du processus, celle de la mise en œuvre de ses projets.

Le PDG se sent prêt. Les points suivants auront sûrement surgi bien avant, mais c'est lorsque le PDG se sentira prêt qu'ils deviendront percutants :

- Est-ce le bon moment pour vendre? Pour lui? Pour l'entreprise? Pour les candidats repreneurs?
- Y a-t-il un marché potentiellement intéressant pour l'entreprise?
- Jusqu'où est-il prêt à aller?
- Est-il prêt à accompagner le repreneur choisi? Dans l'affirmative, combien de temps et à quelles conditions?

La période de la mise en œuvre du projet. Lorsque le PDG quitte officiellement son siège, cela ne signifie pas pour autant que sa démarche de désengagement est arrivée à terme. Bien au contraire. Il s'agit plutôt d'un nouveau parcours où il rencontrera de nombreux obstacles auxquels il ne s'attendait certainement pas.

D'abord, bien qu'il ait appris à se distancier graduellement de son entreprise durant sa période de réflexion, l'ex-PDG, n'étant plus effectivement aux commandes, vit une période de trois à six mois dite de « passage à vide », durant laquelle il se sent démuni et surtout désorienté. Bien sûr, il a de nouveaux projets de vie. Mais comment se les approprier? Et comment doit-il agir avec la nouvelle

direction de l'entreprise? Comment peut-il lui prodiguer soutien et conseil tout en lui laissant toute l'autonomie à laquelle elle a droit?

Viendra le moment où l'ex-PDG s'appropriera de nouveaux modes de vie dans lesquels il trouvera un sens et du réconfort.

Ces moments sont des étapes normales du processus.

Pour être en mesure de réorganiser sa vie, l'ex-PDG doit :

- choisir de se prendre en main comme il l'a toujours fait;
- lâcher prise sur le passé et vivre au présent;
- réaliser ses nouveaux objectifs réalistes, motivants pour lui et liés à ses passions (de loisir ou d'affaires) ainsi qu'à ses nouveaux centres d'intérêts, tout en relevant de nouveaux défis le cas échéant;
- établir des relations satisfaisantes, sur de nouvelles bases, avec les membres de sa famille, ses amis, sa communauté ou les membres de son réseau social ou d'affaires, en en profitant pour partager les connaissances qu'il a si durement acquises au fil des ans;
- et, par-dessus tout, garder l'esprit ouvert.

COMMENT parvenir à entreprendre cette démarche sereinement?

Piste de solution

Au départ, le PDG sera attentif aux signes qui l'invitent à se fixer de nouveaux objectifs dans la vie. Il peut s'agir :

- d'un événement marquant comme la maladie ou le décès d'un membre de la famille ou d'un ami cher;
- de voir la soixantaine arriver à grands pas;
- de signes de fatigue physique ou psychologique faisant de plus en plus surface;

- de la satisfaction du travail accompli et du besoin de relever de nouveaux défis;
- ou simplement du sentiment d'insatisfaction face à ses activités d'affaires.

Il doit ensuite se livrer à une réflexion approfondie portant sur les éléments ci-dessous :

Présentement :

- Quel plaisir retire-t-il de ses activités professionnelles?
- Ressent-il toujours ce même besoin de relever des défis? Si oui, quelle est la nature de ces défis?
- Ressent-il toujours ce même besoin de reconnaissance?
- Se sent-il toujours indispensable à la bonne marche de l'entreprise?
- Son statut de PDG est-il toujours aussi important pour lui? Aux yeux des membres de sa famille? De ses pairs? De la communauté?
- En a-t-il discuté avec sa conjointe? Avec ses enfants? Avec des proches?

Dans l'avenir :

- Quels sont ses objectifs de vie?
- À quel genre de vie aspire-t-il pour les cinq prochaines années? Pour les 10 prochaines années?

La démarche s'accomplira mieux s'il note ses états d'âme et s'il dresse des listes comparatives de ces éléments.

Le PDG pourra se préparer mentalement à quitter son poste. En vérité, mieux il se prépare, plus il est susceptible de vivre mieux la transition. Pour ce faire, il doit :

- se donner de nouveaux centres d'intérêts, et ce, bien avant de quitter son entreprise;
- partager ses préoccupations, ses états d'âme et ses inquiétudes avec des personnes de confiance.

Chapitre 4 Préparer le repreneur « interne »

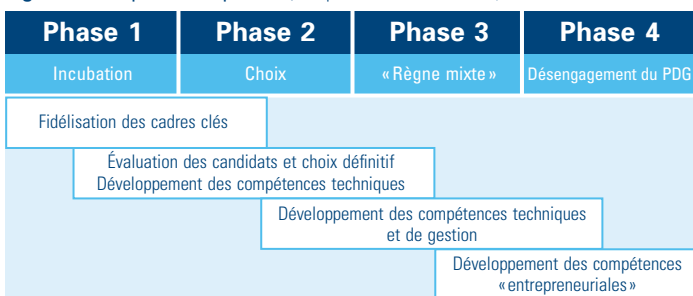
Préparer le repreneur à prendre la relève demeure essentiel, même si certains aspects des environnements interne ou externe de l'organisation sont familiers au repreneur.

La préparation du repreneur s'impose comme un processus

Assurer la continuité de l'entreprise ne se fait pas nécessairement du jour au lendemain. Au contraire. Il s'agit plutôt d'un processus débutant dès que le PDG commence à réfléchir à sa relève et pouvant durer jusqu'au moment où il se retire de la direction de son entreprise.

Voici une synthèse de la préparation adéquate du repreneur :

Figure 1 Préparer le repreneur, d'après Louise Cadieux, 2005



... et quelques précisions qu'appelle cette synthèse.

Léguer un cadre de gestion

Durant la phase 1, le PDG a intérêt à créer un environnement favorable pour fidéliser les membres clés du personnel en instituant, si ce n'est pas déjà fait, les pratiques de gestion suivantes² :

2. Adapté de Poza (2004) par Louise Cadieux, UQTR, 2005.

En général

- S'enquérir régulièrement des impressions des membres du personnel et leur expliquer ce en quoi la continuité de l'entreprise (qui aura à sa tête un nouveau dirigeant) peut les concerner.
- Tenir sur une base périodique des réunions pour informer le personnel de l'avancement des projets organisationnels.
- Encourager le travail d'équipe.

Et, en particulier, établir les systèmes suivants de gestion du personnel :

- Attribuer les postes selon la compétence.
- Établir une structure des salaires cohérente et d'avantages sociaux qui tient compte de ce qui se donne dans la région.
- Accorder de l'importance à la contribution du personnel et mettre en place un système de récompenses équitable.
- Reconnaître le potentiel de chaque membre du personnel, instituer un système de promotion exposant les possibilités et les moyens d'avancement et bâtir un système de formation continue, le tout pour que les membres du personnel cherchent toujours à s'améliorer.

Le repreneur est choisi

Au terme de la phase 2, il est indispensable que le PDG ait les égards suivants envers le repreneur :

- Respecter ouvertement ses différences.
- Tenir compte de son rythme d'apprentissage.
- L'encourager fortement à faire des lectures liées au domaine d'activité de l'entreprise et à assister à des congrès ou à des foires.

- L'encourager à participer à des programmes de formation et de développement en rapport avec son travail.
- Le reconnaître publiquement à titre de futur dirigeant de l'entreprise.
- Lui laisser la place qui lui revient dans l'entreprise, au fur et à mesure qu'il assume ses responsabilités.
- Le mettre en contact avec les fournisseurs, les banquiers, les avocats, les comptables et tout autre partenaire externe, de même qu'avec des réseaux d'affaires.
- Lui déléguer graduellement la prise de décision.
- Lui permettre de relever de nouveaux défis.

Le repreneur se prépare

Une fois choisi, le repreneur doit s'assurer de développer les compétences requises à court comme à long terme pour le poste qui l'attend.

Une des ses responsabilités premières sera de constituer une équipe de direction. Une des façons de la préparer judicieusement est de recourir à l'identification des forces personnelles. Cela fait, le repreneur, et éventuellement le PDG, pourront travailler à l'identification des forces complémentaires que la fonction requerra. Ainsi le repreneur pourra s'entourer de gens en mesure de le compléter.

La cohabitation du repreneur et du PDG

Maintenir le PDG dans l'organisation durant la période de préparation du repreneur n'est pas chose facile. Par exemple, bien que la présence du PDG dans l'entreprise durant l'entrée en poste du repreneur puisse rassurer certains membres du personnel, cela peut néanmoins avoir un impact sur la capacité du repreneur à développer sa crédibilité et sa légitimité. Pour éviter un tel climat d'ambiguïté, le repreneur et le PDG gagneront à :

- délimiter très clairement les rôles de chacun durant la période où ils travailleront ensemble dans l'entreprise, c'est-à-dire durant la période du « règne mixte »;
- déterminer un calendrier dont la fin comportera la date officielle du transfert;
- s'entendre sur le rôle que le PDG pourra assumer auprès du repreneur après son entrée en poste officielle, c'est-à-dire durant la période du désengagement.

Les indispensables marques de confiance

Ce n'est pas tout d'acquérir de la confiance et de la raffermir. Il faut aussi que le repreneur reçoive des marques de confiance de la part de personnes importantes et crédibles.

Il peut s'agir du PDG lui-même, d'un gestionnaire confirmé, d'un ami, d'un conseiller externe ou d'une combinaison de ces possibilités. Certains pourront accompagner le repreneur à titre de mentor. D'autres le feront plutôt en agissant comme conseiller. Quel que soit le type de soutien procuré, il est toutefois important de retenir que la relation entre le repreneur et le mentor (ou le conseiller) est basée sur le respect, l'ouverture, la confiance (encore une fois!) et l'engagement mutuels.

Agir comme mentor ou comme conseiller?

Principales fonctions	
Du mentor	<ul style="list-style-type: none">▪ Soutenir le développement de la capacité de gestionnaire chez le repreneur en :<ul style="list-style-type: none">- le conseillant;- lui procurant de la visibilité;- lui donnant des occasions de relever des défis.▪ Encourager le développement des compétences psychosociales du repreneur en :<ul style="list-style-type: none">- lui donnant confiance;- lui servant de modèle;- le soutenant tout au long de son cheminement.
Du conseiller	<ul style="list-style-type: none">▪ Identifier les forces du repreneur.▪ Proposer un plan de développement des compétences du repreneur.▪ Montrer au repreneur comment acquérir certaines compétences spécifiques.▪ Montrer au repreneur comment améliorer ses comportements de gestion et prendre des décisions.▪ Accompagner le repreneur durant les moments critiques.▪ Donner de la rétro-information sur les performances du repreneur.

Éléments supplémentaires

Voici, en dernier lieu, quelques éléments supplémentaires dont devront tenir compte le repreneur et le PDG pour assurer la réussite du transfert de l'entreprise.

Avant la période du transfert :

- tout le personnel devra être sensibilisé aux changements qui seront apportés à l'entreprise et rassuré à propos de ceux-ci.

Durant la période du transfert :

- la « relève de la garde » devra se faire en douceur en gardant pour objectif d'utiliser les acquis pour optimiser le présent.

Durant et après la période du transfert :

- les dirigeants devront s'assurer que l'entreprise continue d'offrir à la clientèle des produits d'une qualité impeccable;
- les dirigeants devront avoir le souci de demeurer concurrentiels, dynamiques et vigilants, tout en restant fidèles aux valeurs de l'organisation;
- les dirigeants devront rester à l'écoute des besoins de la clientèle et mettre en place des mécanismes leur permettant de prévoir les réactions négatives et de réagir le plus vite possible.

Chapitre 5

Préparer la famille

Le transfert d'entreprise touche tous les membres de la famille!

Le transfert de l'entreprise touche tous les membres de la famille, qu'ils soient engagés ou non dans l'entreprise. Cela se constate quand on examine les préoccupations de chacun des membres de la famille durant cette importante période de transition. Au préalable, il importe de comprendre ce qui se passe pendant la vie d'une personne. On constate rapidement que les étapes de la vie varient beaucoup!

- *Dans la vingtaine*, l'humain est au début de sa carrière, en même temps qu'il quitte la demeure familiale et commence à former sa propre famille;
- *Vers la quarantaine*, il est en plein avancement de carrière, a des enfants en même temps qu'il remet en question plusieurs éléments de sa vie actuelle;
- *Vers la soixantaine*, à la retraite ou près de l'être, il a des petits-enfants avec qui, maintenant qu'il en a le temps, il peut développer une relation des plus particulière.

Voici la synthèse de cette évolution.

Figure 1 Les cycles de vie de l'humain et de la famille selon Louise Cadieux, UQTR, 2005

Age	17	22	28	33	40	50	55	60	70
Cycle de vie	Enfance-adolescence		Jeune adulte			Milieu de la vie			Veillesse
Cycle de la carrière			Début de carrière		Avancement de carrière		Stabilisation de carrière		Retraite
Cycle de la vie familiale	À la maison	Départ. Formation d'une famille		Famille avec enfants et adolescents		Départ des enfants			Famille du troisième âge

Une telle synthèse met en évidence que les membres d'une famille sont rarement en train de vivre la même chose au même moment. Pour le PDG, deux périodes sont notables :

- celle de la réflexion : vers la quarantaine, où il a déjà commencé à se soucier de l'avenir de son entreprise à long terme;
- celle de l'action : vers la soixantaine où il ressent vraiment l'urgence d'entreprendre une nouvelle étape de sa vie.

Pourtant, pendant que le PDG chemine et s'accomplit, l'éventuel repreneur et les autres membres de la famille peuvent très bien avoir d'autres préoccupations, comme le montre la figure 2 :

Figure 2 Les préoccupations de l'humain selon le cycle de vie selon Louise Cadieux, UQTR, 2005

22 ans	45 ans	65 ans
On a toute la vie devant soi	Il faut accomplir les choses importantes pendant qu'il est encore temps	
Les hommes se battent pour être compétents et autonomes (conjoint, père, carrière)	Les hommes sont préoccupés par leur univers relationnel (famille, amis, etc.)	
On veut réussir DANS la vie	On veut réussir SA vie	

Les répercussions du côté de la conjointe et pistes de solution

Comment réagir face au nouveau projet de vie de son conjoint? Bien sûr, la conjointe peut être très préoccupée par ce qu'il adviendra du patrimoine familial, de l'entreprise et des membres de la famille

Mais sa principale préoccupation portera sur les conséquences de la réorganisation de la vie de son conjoint. Comment réussira-t-elle à s'ajuster? S'il cesse toute activité, sera-t-elle en mesure de vivre avec lui toute la journée? Lui, un entrepreneur dans l'âme, un superactif et aimant sans cesse relever des défis? Comment s'accompagneront-ils durant les prochaines années?

La réponse est simple à condition que ceci soit fait avant qu'il ne se retire définitivement de la direction de son entreprise: ils doivent définir ensemble une vision commune de leur avenir. Cela veut dire :

- une liste de ce qu'ils veulent faire,
- une liste de ce qu'ils ne veulent pas faire,
- une liste d'activités qu'ils veulent faire seuls,
- une liste d'activités qu'ils veulent faire en couple,
- une liste de nouvelles activités qu'ils veulent faire en couple,
- une liste de leurs attentes face au conjoint,
- une liste de leurs attentes face à leurs enfants.

Illustration d'une divergence d'intérêts selon le cycle de vie. Deux conjoints ont une vingtaine d'années de différence d'âge. Alors qu'à 65 ans, le PDG se sent prêt à faire autre chose, sa conjointe peut être en train de réfléchir aux projets qu'elle aimerait réaliser alors qu'elle est encore en pleine forme.

Souvent la conjointe s'est engagée dans la vie de l'entreprise, de près ou de loin. Durant toutes les années au cours desquelles elle a épaulé son conjoint, elle s'est fait une place, s'identifiant fortement à l'entreprise, surtout si cela lui a procuré un statut particulier. Dans de telles circonstances, il est fort probable que la conjointe fera preuve de résistance lorsque le PDG commencera à se retirer.

Pour aborder sereinement cette période, voici quelques points de réflexion à partir desquels elle peut former son propre projet de vie à venir :

- À quel genre de vie aspire-t-elle pour les cinq prochaines années? Pour les 10 prochaines?
- Dans quelle mesure le statut de PDG de son conjoint est-il important pour elle? Aux yeux des membres de sa famille? De la communauté?
- Croit-elle que son conjoint est trop jeune pour cesser ses activités d'affaires? Et qu'en est-il pour elle si elle est elle-même engagée dans les activités de l'entreprise?
- Se sent-elle prête à accompagner son conjoint dans sa démarche de détachement face à la direction de son entreprise? Dans l'affirmative, combien de temps et à quelles conditions?
- En a-t-elle discuté avec son conjoint? Avec ses enfants? Avec des proches?

En somme l'objectif est de parvenir à se former un **projet** de vie pour elle avant le transfert.

Les répercussions du côté des enfants et piste de solution

Comment sont-ils susceptibles de réagir face à la mise en place d'un nouveau dirigeant à la tête de l'entreprise?

Une chose est sûre. Certains voudront travailler dans l'entreprise. D'autres non. Dans chacun des cas, le PDG et sa conjointe doivent respecter leurs choix.

Pour que le transfert se fasse en douceur, tous doivent s'assurer de comprendre et de respecter la vision de l'avenir de chacun et cela peut se faire en réfléchissant sur :

- ce que chacun veut faire et ne pas faire dans sa vie personnelle;
- ce que chacun veut faire et ne pas faire dans sa vie professionnelle;
- ce que chacun veut faire et ne pas faire dans sa vie familiale;
- leurs sentiments vis-à-vis ceux qui travailleront dans l'entreprise et ceux qui n'y travailleront pas;
- leurs sentiments face au nouveau dirigeant;
- leurs attentes face à leurs parents;
- leurs attentes face à ce que peut leur procurer l'entreprise après qu'elle fut passée aux mains du nouveau dirigeant.

Chapitre 6

Préparer le personnel

Le transfert n'est pas seulement une affaire qui se passe entre le PDG et le repreneur, il touche aussi toute une organisation. L'arrivée du repreneur, d'où qu'il provienne, peut déplaire à certains employés loyaux et fidèles depuis plusieurs années. Craignant, entre autres, de perdre leur emploi ou leurs acquis après l'entrée en fonction officielle du nouveau dirigeant, ils adoptent souvent des comportements nuisibles au bon déroulement du processus du transfert.

Pour le PDG et le repreneur, le défi est de taille. D'une part, le PDG doit s'assurer que les membres de l'organisation résisteront le moins possible au changement. D'autre part, le repreneur doit faire ses preuves, démontrer engagement et intégrité, acquérir les compétences requises, entretenant de bonnes relations avec le personnel, bref établir sa crédibilité.

Encadré 1 La résistance aux changements.

Tiré de : Dessler et al. (2004) par Louise Cadieux, de l'UQTR (2005)

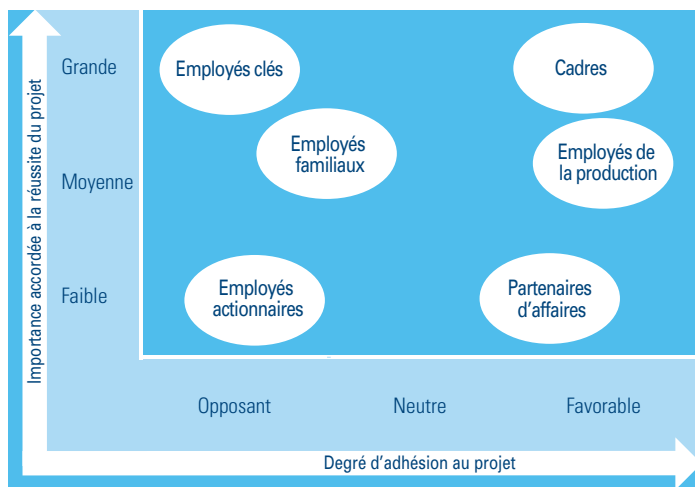
« Il n'y a rien de si difficile à mettre en œuvre que le changement, puisque ceux qui se portent en faveur du changement seront souvent peu nombreux, alors que ceux qui s'y opposent seront nombreux et enthousiastes dans leur résistance au changement »

Machiavel

La réceptivité au changement qu'imposera le transfert est variable et diversifiée comme l'illustre la figure 1.

Figure 1 Exemple de la dynamique pouvant exister parmi le personnel.

Adapté de Lambert et al. (2003) par Louise Cadieux, de l'UQTR (2005).



Une première piste de solution : **prévoir et annoncer**

Pour **prévoir** les efforts qu'imposera le transfert au personnel, voici des points importants auxquels le PDG, seul ou avec un conseiller chevronné (voir le chapitre 7 *Trouver du soutien*), doit apporter son attention même avant l'arrivée officielle du repreneur :

- Quelle sera la réaction du personnel lorsqu'il apprendra la nomination ou l'arrivée officielle du repreneur?
- Quel est le meilleur moment pour l'arrivée du repreneur dans l'entreprise?
- Qui, parmi le personnel, s'avère indispensable à la bonne marche de l'entreprise?
- Qui, parmi le personnel, peut aider le PDG dans sa démarche?
- Qui, parmi le personnel, peut accompagner le repreneur durant sa mise en place dans l'entreprise?
- Le personnel est-il au courant des projets pour assurer la pérennité de l'entreprise? Lui en a-t-on parlé? Sinon, quel sera le meilleur moment pour le faire ?
- Quel est le meilleur moment pour annoncer au personnel le changement qui les attend? Et quelle est la meilleure personne pour le faire?
- Quelle information devra être communiquée au personnel? Et laquelle ne devra pas l'être?
- Considérant que certains puissent réagir négativement à l'arrivée du repreneur, comment s'assurer de conserver leur intérêt et leur engagement envers l'entreprise?
- Jusqu'à quel point peut-il faire participer certains membres du personnel à la mise en place du repreneur?

Pour préparer le personnel, le PDG prendra les devants pour :

- annoncer officiellement son intention de se retirer de la direction de l'entreprise;
- présenter une partie du plan de relève, notamment en ce qui concerne la date de l'arrivée du repreneur et celle de son propre désengagement;
- annoncer officiellement l'arrivée du repreneur;
- le présenter au personnel.

Un autre sentiment au moins aussi profond que la loyauté se sera développé au fil des années : l'amitié.

En effet, certains membres du personnel, particulièrement les cadres-clés, ont créé des liens d'amitié avec le PDG depuis qu'ils travaillent pour l'entreprise. Ils sont plus qu'une valeur au travail, ils sont devenus des amis. Pour eux, la « relève de la garde » risque d'être plus difficile que pour d'autres.

Une deuxième piste de solution : appeler la participation

En ce qui concerne les cadres et les professionnels, le PDG peut les aider à accepter plus facilement le changement qui les attend :

en les consultant :

- à propos de l'avenir de l'organisation,
- sur l'identification des compétences que devrait avoir le repreneur;

en les invitant à participer :

- à la préparation du plan de relève,
- à la préparation et à l'introduction du repreneur,
- aux activités de planification stratégique ou similaires;

et en les encourageant :

- à faire voir les côtés positifs du changement aux autres membres du personnel par la sauvegarde de leur emploi ou de leurs acquis.

Une troisième piste de solution : Léguer un cadre de gestion

Le PDG a intérêt à créer un environnement favorable pour les membres du personnel³ en instituant, si ce n'est pas déjà fait, les pratiques de gestion suivantes :

En général :

- S'enquérir régulièrement des impressions des membres du personnel et leur expliquer en quoi la continuité de l'entreprise (qui aura à sa tête un nouveau dirigeant) peut les concerner.
- Tenir de façon périodique des réunions pour informer le personnel au sujet de l'avancement des projets organisationnels.
- Encourager le travail d'équipe.

Et en particulier, établir les systèmes de gestion du personnel suivants :

- Traiter le membre du personnel apparenté comme tout autre employé.
- Attribuer les postes selon la compétence.
- Établir une structure de salaires cohérente et des avantages sociaux qui tiennent compte de ce qui se donne dans la région.
- Accorder de l'importance à la contribution du personnel et en informer tous les membres de la famille et mettre en place un système de récompenses équitable.
- Reconnaître le potentiel de chaque membre du personnel, instituer un système de promotion exposant les possibilités et les moyens d'avancement et bâtir un système de formation continue, pour que tous les membres du personnel cherchent toujours à s'améliorer.

Éléments supplémentaires

Voici, en dernier lieu, quelques éléments supplémentaires dont devront tenir compte le repreneur et le PDG pour assurer la réussite du transfert de l'entreprise.

3. Adapté de Poza (2004) par Louise Cadieux, de l'UQTR, 2005.

Avant la période du transfert :

- tout le personnel devra être sensibilisé aux changements qui seront apportés à l'entreprise et rassuré à propos de ceux-ci

Durant la période du transfert :

- la « relève de la garde » devra se faire en douceur en gardant pour objectif d'utiliser les acquis pour optimiser le présent.

Durant et après la période du transfert :

- les dirigeants devront s'assurer que l'entreprise continue d'offrir à la clientèle des produits d'une qualité impeccable;
- les dirigeants devront avoir le souci de demeurer concurrentiels, dynamiques et vigilants, tout en restant fidèles aux valeurs de l'organisation;
- les dirigeants devront rester à l'écoute des besoins de la clientèle et mettre en place des mécanismes leur permettant de prévoir les réactions négatives et de réagir le plus vite possible.

Chapitre 7

Trouver du soutien

Trouver du soutien avant, durant et après le transfert

Le transfert d'entreprise exige des compétences externes.

Le PDG préoccupé par la continuité de son entreprise cherchera conseil et acceptera de se faire accompagner par des conseillers compétents avant de prendre des décisions définitives. Le tableau 1 présente chacune des professions en regard de champs de compétences spécifiques.

Tableau 1 Les conseillers pertinents en matière de transfert d'entreprise

Nature des conseils	Conseillers
Comparaison des performances de votre entreprise à celles des autres entreprises oeuvrant dans votre secteur d'activité et indication des améliorations.	Conseiller en gestion
Évaluation des sommes d'argent maximales à envoyer aux gouvernements. Évaluation des sommes d'impôt que les héritiers devront payer.	Conseiller en comptabilité Conseiller en fiscalité
Connaissance de vos droits et de la manière de les faire reconnaître. Analyse très précise d'un contrat quelle qu'en soit la nature. Rédaction d'une convention entre actionnaires, d'un testament, d'un mandat d'inaptitude, etc.	Avocat Notaire
Financement de la nouvelle entreprise.	Comptable Conseiller en gestion financière
Conseils sur les questions concernant la retraite et le patrimoine familial. Conseils en placements.	Planificateur financier
Recherche d'une assurance vie qui servira à payer vos impôts à votre décès ou qui vous permettra de racheter les parts votre partenaire d'affaires si celui-ci décède. Préparation d'un portefeuille de produits pour plusieurs de vos biens, quelle qu'en soit la nature.	Courtier en assurance
Soutien du PDG avant, pendant et après sa démarche de désengagement.	Psychologue du travail et des organisations
Conseils et accompagnement du nouveau dirigeant avant, pendant et après le transfert. Peut vous recommander d'autres professionnels avec lesquels vous pourrez travailler.	Conseiller en gestion

Il est souhaitable, quant à la dernière compétence citée, de trouver un conseiller qui agira comme accompagnateur. L'accompagnateur élaborera une **démarche d'ensemble** et exercera un suivi de son application. Il aura la capacité d'agir dans des contextes conflictuels et à charge émotionnelle élevée.

Cette liste peut paraître très longue : « Ma PME n'a jamais eu à faire affaire avec autant de conseillers externes et elle a vécu ! » C'est probablement très vrai. Mais, dans le cas d'un transfert d'entreprise, il s'agit de prévoir d'un bloc son avenir pour plusieurs années. Et il est certain que votre entreprise n'a jamais eu à effectuer une planification d'une telle envergure.

Aujourd'hui toutes les facettes de votre entreprise doivent être traitées et cela, en même temps. Plus encore : les intérêts dont va se départir la famille doivent être pris en considération. Vous voyez maintenant pourquoi le transfert de l'entreprise exige autant de compétences et des compétences de haut niveau.

Le recrutement des conseillers peut vous embarrasser. Vous avez raison : c'est une tâche très délicate. Il y a pourtant moyen de vérifier leurs compétences. Nous vous encourageons à y procéder grâce aux suggestions ci-dessous.

Vérification des compétences

1. *Formation et expérience.* Voici un échantillon de questions que vous pouvez poser, lors du premier entretien, au conseiller qui vous offre ses services :

- Quelle formation et quelle expérience possédez-vous en matière de transfert d'entreprise?
- Depuis combien de temps offrez-vous ce service? Êtes-vous seul à offrir ce service? Sinon comment vous distinguez-vous des autres?
- Faites-vous partie d'un ordre professionnel? Si oui, lequel?

- Pendant combien de temps accompagnez-vous vos clients?
- Avec quels autres professionnels faites-vous affaire? Comment le faites-vous?
- Que pouvez-vous faire pour nous?
- Que ne pouvez-vous pas faire pour nous?

En cours d'entretien, le conseiller devrait indiquer qu'il s'agit d'une approche intégrée, qui fait appel à plusieurs compétences, qu'il travaille de concert avec d'autres experts.

Vous ne pourrez évaluer la teneur entière de toutes les réponses. Par contre, vous pourrez juger par vous-même de la **cohérence** de l'ensemble des réponses données : sont-elles harmonieusement liées entre elles?

Notez en particulier **les réactions** : est-ce que la spontanéité, la clarté et la concision des réponses, ce qui n'exclut pas les moments de réflexion, sont sensiblement les mêmes de la première à la dernière réponse? Voilà de bons indices.

2. *Qualité et Attitudes.* Observez son comportement en rapport avec les qualités et attitudes suivantes :

- Patient : il sait écouter, ne vous interrompant pas quand vous parlez. Il reformule à intervalles réguliers vos propos qu'il synthétise.
- Discret : il n'identifie pas les autres entreprises avec lesquelles il a fait affaire et ne s'en vante surtout pas en prétendant qu'il y a fait les mêmes choses qu'il ferait exactement les mêmes chez vous, car chaque PME est un cas d'espèce.

En cours de route, vous pourrez vérifier s'il :

- fait preuve de tact et respecte votre rythme. Pour cela, il vérifie sans cesse votre compréhension des enjeux. Si vous ne comprenez pas ses propos du premier coup, il répète ses explications sans vous heurter; il ne joue pas au savant;

- connaît ses limites et s'il les reconnaît; s'il lui arrive en cours de route de reconnaître ses limites, on peut dire que c'est un conseiller de plus en plus fiable.
- n'essaie jamais de vous éblouir avec des recettes toutes faites; si, au contraire, il s'attache à discerner vos besoins réels.

3. *Considérations.* Vous pouvez encore poursuivre votre évaluation selon les points ci-dessous qu'il est censé rapidement aborder. Voyez s'il :

- s'informe sur l'histoire de l'entreprise depuis sa fondation,
- établit le diagnostic de l'entreprise, grâce aux états financiers, procès-verbaux et autres documents comme les orientations stratégiques, les objectifs généraux de fonctionnement et en tenant compte de la taille de l'entreprise,
- s'enquiert de votre testament, votre mandat d'inaptitude ou de vos intentions;

du côté de la famille :

- prend en compte les objectifs de vie personnelle et professionnelle de chacun des membres de la famille, travaillant ou non dans l'entreprise. Cela, pour mieux comprendre l'impact du transfert pour chacun d'eux et de manière à pouvoir établir la dynamique familiale. Celle-ci est généralement différente de la dynamique de l'entreprise, qu'elle influence fortement par ailleurs

4. *Analyse du risque.* Pour gérer le risque, il faut le connaître. Voyez s'il connaît cet aspect du transfert d'entreprise, puis s'il peut procéder à l'analyse du risque. Il s'agira de poser à la fois le diagnostic et le pronostic de l'exploitation de l'entreprise.

5. L'évaluation sera complète quand :

- il vous préviendra, assez tôt, de son retrait lorsque d'autres compétences seront requises;
- il vous recommandera d'autres conseillers compétents.

Dans tout cela, fiez-vous à votre jugement.

Quelques adresses utiles

Banque de développement du Canada
www.bdc.ca

Caisse de dépôt et placement du Québec
www.lacaisse.com/accesreleve

Chaire de développement et de relève de la PME
www.hec.ca/chairepme

Fondation (CSN)
www.fondaction.com

Fondation de l'entrepreneurship
www.entrepreneurship.qc.ca

Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ)
www.fondsftq.com

Groupement des chefs d'entreprise du Québec
www.groupement.ca

Institut de recherche sur les PME
www.uqtr.ca/inrpme