

Carnet « D »

Le transfert de la direction quand il n'y a pas de relève

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 l'entreprise continue. Le remplacement du PDG met en cause 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.

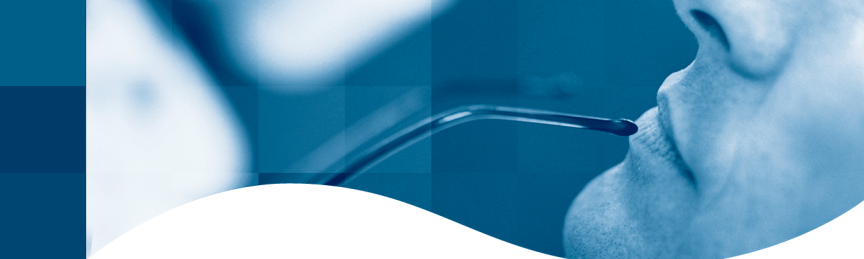
- **Le présent carnet « D » traite du transfert de la direction chez la PME familiale qui ne sera plus familiale et qui ne peut compter sur aucune relève.**
 - La **direction** et la **propriété** passent entre d'autres mains.
- Nous utilisons les termes « **nouveau propriétaire** » ou « **repreneur** » pour désigner la personne (physique ou morale) qui remplacera le dirigeant actuel, soit le président-directeur général (PDG), qui est souvent propriétaire unique ou copropriétaire de l'entreprise et qui n'a pas l'intention de la liquider.

Chapitre 1

Préparer le PDG

On peut :

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



Il arrive des circonstances où la relève ne peut être assurée ni par la famille, ni par une personne à qui l'entreprise est familière, ni par un gestionnaire professionnel. Le PDG doit alors se résigner à **vendre** son entreprise à un tiers (qui peut être un concurrent) ou à la **fusionner** avec une autre entreprise, en supposant toujours que son objectif est la continuité et non la liquidation.

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*

Réflexion	Le PDG se sent prêt	Mise en œuvre
Le PDG songe à son avenir alors qu'il est toujours aux commandes de son entreprise		L'ex-PDG se lance dans de nouveaux projets de vie
		Passage à vide Appropriation des nouveaux projets de vie

* 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 le ou les acheteurs?
- Y a-t-il un marché potentiellement intéressant pour l'entreprise?
- Jusqu'où est-il prêt à aller?
- Est-il prêt à accompagner la nouvelle direction si celle-ci le lui demande? 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?

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

Ces cheminements 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 2

Préparer le repreneur « externe »

Il arrive des circonstances où la relève ne peut être assurée ni par la famille, ni par une personne à qui l'entreprise est familière, ni par un gestionnaire professionnel. Le PDG doit alors se résigner à **vendre** son entreprise à un tiers (qui peut être un concurrent) ou à la **fusionner** avec une autre entreprise, en supposant toujours que son objectif est la continuité et non la liquidation.

Dans ces circonstances, pour s'assurer de préparer le repreneur le plus adéquatement possible, il est indispensable que, dès le moment où la transaction est confirmée, le PDG :

- informe tout le personnel du changement attendu;
- encourage le repreneur à prendre contact avec les cadres clés;
- mette celui-ci en contact avec les fournisseurs, banquiers, avocats, comptables et tout autre partenaire externe utile, de même qu'avec des réseaux d'affaires;
- le reconnaisse publiquement comme futur dirigeant de l'entreprise.

La cohabitation du repreneur et du PDG

Maintenir le PDG dans l'organisation durant la période de transition n'est pas chose facile. Par exemple, bien que la présence du PDG dans l'entreprise après l'entrée en fonction 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 devront :

- délimiter très clairement les rôles de chacun durant la période où les deux travailleront ensemble dans l'entreprise;
- déterminer la date officielle du transfert;
- s'entendre sur le rôle que le PDG pourra assumer auprès du repreneur après son entrée en fonction officielle

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 :

- la direction devra s'assurer que l'entreprise continue d'être concurrentielle et d'offrir à la clientèle des produits d'une qualité impeccable;
- la direction devra avoir le souci de demeurer dynamique et vigilante, tout en restant fidèle aux valeurs de l'organisation;
- la direction devra rester à l'écoute des besoins de la clientèle et mettre en place des mécanismes lui permettant de prévoir les réactions négatives et de réagir le plus vite possible.

Chapitre 3

Préparer le personnel

Il est important de préparer le personnel, pour faciliter le passage à la nouvelle entreprise. Le défi est de taille.

En effet, la vente de l'entreprise n'est pas seulement une affaire se passant entre le PDG et le nouveau propriétaire, elle touche aussi toute une organisation. L'arrivée du nouveau propriétaire, d'où qu'il provienne, peut déplaire à certains employés loyaux et fidèles depuis plusieurs années. Croyant, entre autres choses, qu'ils peuvent perdre leur emploi ou leurs acquis, ils adoptent souvent des comportements inappropriés.

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

Du côté du PDG. S'il est prévu que l'ex-PDG sera maintenu dans l'organisation durant une période de transition, il faudra éviter un climat d'ambiguïté en :

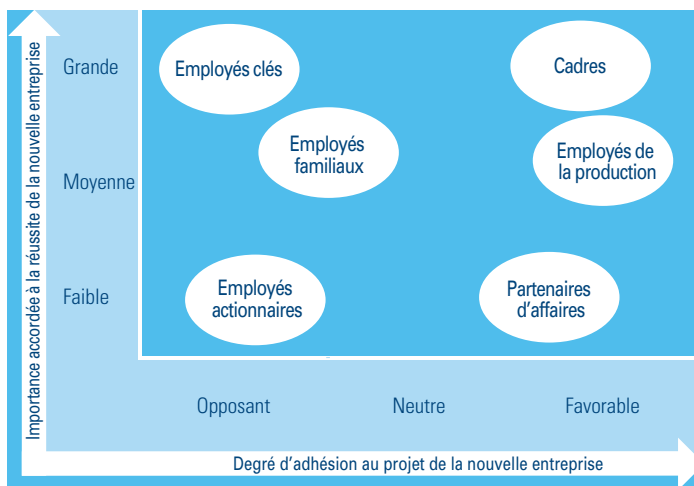
- délimitant très clairement les rôles de chacun (ex-PDG et nouveau propriétaire);
- déterminant la date officielle du départ de l'ex-PDG.

D'autre part, le PDG doit s'assurer que les membres de l'organisation résisteront le moins possible à ce changement.

Du côté du personnel. Sachons au départ que la réceptivité du personnel 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 démarche à accomplir : prévoir & annoncer

Pour **prévoir** les efforts qu'imposera au personnel le transfert, voici des points importants auxquels le PDG, seul ou avec un conseiller chevronné (voir le chapitre 4 *Trouver du soutien*) doit apporter son attention avant même l'arrivée officielle du nouveau propriétaire :

- Quelle sera la réaction du personnel lorsqu'il apprendra la transaction de vente et l'arrivée officielle du nouveau propriétaire?
- Quel est le meilleur moment pour l'arrivée du nouveau propriétaire dans l'entreprise?
- Qui, parmi le personnel, s'avère indispensable à la bonne marche de l'entreprise?
- Qui, parmi le personnel, peut accompagner le nouveau propriétaire 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? Dans la négative, 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?
- Quelles informations devront être communiquées au personnel? Et lesquelles ne devront pas l'être?
- Considérant que certains puissent réagir négativement à l'arrivée du nouveau propriétaire, comment s'assurer de conserver leur intérêt et leur engagement envers l'entreprise?

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 d'entreprise à réaliser après le transfert;
- annoncer officiellement l'arrivée du nouveau propriétaire;
- le présenter au personnel.



Un autre sentiment au moins aussi profond que la loyauté se sera aussi 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 démarche: 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 proposant au nouveau propriétaire :

- de les consulter en ce qui concerne l'avenir de l'organisation;
- et de les encourager à faire voir les côtés positifs du changement aux autres membres du personnel préoccupés 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 personnel⁴ 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.

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

- 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 nouveau propriétaire et le PDG pour assurer la réussite du transfert de l'entreprise.

Avant la période du transfert :

- tout le personnel devra être sensibilisé et rassuré quant aux changements qui seront apportés à l'entreprise;

Durant la période du transfert :

- le changement de 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 :

- la direction devra s'assurer que l'entreprise continue d'être concurrentielle et d'offrir à la clientèle des produits d'une qualité impeccable;
- la direction devra avoir le souci de demeurer dynamique et vigilante, tout en restant fidèle aux valeurs de l'organisation;
- la direction devra rester à l'écoute des besoins de la clientèle et mettre en place des mécanismes lui permettant de prévoir les réactions négatives et de réagir le plus vite possible.

Chapitre 4

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.	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'incapacité, etc.	Avocat Notaire
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. 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
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 le transfert est une action d'envergure unique: il concerne toute l'entreprise!

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;

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 prévient, 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

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