

# La relève d'entreprise, un défi qui demande de la planification!

Aujourd'hui, l'heure de la retraite a presque sonné pour des milliers d'entrepreneurs partout au Canada et ceux-ci doivent planifier leur succession pour confier les rôles de leur entreprise à de nouveaux propriétaires et à une nouvelle équipe de direction. Le transfert d'entreprise est en fait une étape cruciale de la vie et de la survie de l'entreprise. C'est également une étape dans la vie de l'entrepreneur. Pour lui, c'est probablement aussi le plus grand des défis, particulièrement sur le plan psychologique.

La planification de la relève nécessite la prise de décisions dans trois domaines d'activité étroitement reliés les uns avec les autres : l'entreprise, la famille et la sécurité financière du propriétaire lors de sa retraite. Il faut de la réflexion, de la préparation et du temps pour organiser et mettre en place le processus.

## I - LE PLAN DE RELÈVE

Le processus de relève d'entreprise demandera un certain temps. C'est pourquoi le propriétaire d'une entreprise doit s'assurer d'un délai suffisant avant son départ. Un plan de relève formel porte notamment sur les aspects suivants :

### 1. ANALYSE ET RÉFLEXION

- Trouver le ou les successeurs;
- Faire un diagnostic personnel du successeur;
- Faire un diagnostic de l'entreprise;
- Clarifier la vision stratégique de l'entreprise et la vision commune;
- Revoir la structure organisationnelle (organigramme).

### 2. TRANSFERT DE DIRECTION

- Répartir les rôles et responsabilités de la nouvelle structure;
- Faire le bilan des connaissances des successeurs;
- Former le successeur dans son nouveau rôle;
- Circonscrire le rôle des autres gestionnaires clés pendant la transition.

### 3. TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ

- S'entourer d'une équipe de professionnels;
- Tenir compte des considérations financières :  
*Analyser les besoins financiers du propriétaire cédant,  
Analyser les besoins financiers et la capacité financière de l'entreprise;*
- Examiner les aspects fiscaux et juridiques :  
*La répartition de la propriété,  
Le processus d'achat ou de vente d'actions dans l'entreprise,  
Les aspects fiscaux de la transaction,  
Les différentes stratégies de financement,  
Les aspects liés à la retraite.*

### 4. MISE EN PLACE ET SUIVI

- Les méthodes de suivi du processus et de règlement des différends et des problèmes;
- L'échéancier du plan d'action;
- Mise en place de la nouvelle équipe de direction.

## II - LES DÉFIS

Transférer une entreprise, c'est faire face à de nombreux défis, dont :

### 1. LES DÉFIS DE L'ENTREPRISE : MAINTENIR SES ACTIVITÉS

Le transfert de direction provoque souvent une période de turbulence dans l'entreprise. Plusieurs défis y sont donc associés, dont :

- Le maintien de la confiance des bailleurs de fonds;
- Le maintien de la loyauté des travailleurs;
- Le transfert de l'allégeance des travailleurs vers la relève;
- Le maintien de la confiance des fournisseurs et des clients;
- L'adaptation de la culture d'entreprise à la nouvelle direction;
- L'acceptation et la reconnaissance par les travailleurs du leadership de la relève;
- Le fait pour certains travailleurs de renoncer définitivement à des postes de direction, etc.

## **2. LES DÉFIS DU PROPRIÉTAIRE CÉDANT**

Pour beaucoup de chefs d'entreprise, il n'est pas facile de quitter son entreprise. Ils y ont souvent investi leur vie et n'ont pas ménagé les efforts. Ce fut pour plusieurs leur préoccupation centrale des 15 à 20 dernières années. Un transfert de direction n'est donc pas sans défi pour le propriétaire cédant, qui doit :

- Accepter de partager le pouvoir de décision sur la destinée de l'entreprise;
- Renforcer sa confiance en la relève;
- Permettre à la relève de parfaire son apprentissage par essais et erreurs;
- Devenir un coach et un formateur pour la relève;
- Accepter de perdre les avantages que procure le poste de direction ou de propriétaire unique;
- Se trouver de nouvelles activités importantes.

## **3. LES DÉFIS DE LA RELÈVE**

Devenir dirigeant s'apprend par l'expérience et par l'action, en faisant face à de vrais problèmes quotidiens et à leurs conséquences. Les formations peuvent accélérer le processus, mais jamais le remplacer. Un transfert de direction amène son lot de défis de gestion :

- Se faire accepter par les autres employés;
- Se faire accepter par les fournisseurs, les bailleurs de fonds, etc.;
- Diriger ensemble, cédant et successeur;
- Se donner des structures de décision dans l'entreprise (qu'est-ce que je peux décider par moi-même et quand?);
- Déterminer le rôle du cédant après le transfert.

## **4. LES DÉFIS DE LA FAMILLE**

Selon certaines estimations, 80 % de toutes les entreprises sont des entreprises familiales ou sont exploitées par une famille. Ces entreprises ont un dynamisme supplémentaire qui ajoute un avantage concurrentiel considérable à l'économie :

- Être le patron de membres de la famille;
- Garder l'harmonie dans la famille;
- Être équitable envers les autres membres de la famille;
- Se donner des structures de décision dans la famille;
- Déterminer la place des conjoints dans la propriété et la gestion de l'entreprise.

Malgré l'ampleur des défis familiaux à relever, les transferts familiaux sont souvent ceux qui réussissent le mieux.

## **III - LA COMMUNICATION, LA CLÉ DU SUCCÈS**

## **1. TRANSFERT DE DIRECTION**

Dans un processus de relève, la communication devient prioritaire. Il ne s'agit pas simplement de transférer des tâches à une nouvelle personne, il s'agit de transférer la philosophie qui a fait le succès de l'entrepreneur. De plus, le travail de ce dernier, comme pour la majorité des propriétaires d'entreprise, fait à ce point partie de lui qu'il lui est difficile de le définir avec précision. Pourquoi a-t-il pris telle décision ou fait telle action? Il doit apprendre à communiquer sa vision et sa capacité à prévoir l'avenir autant que le descriptif de ses responsabilités et de ses attentes. Il doit connaître également les attentes et les désirs de la relève. Si la communication est difficile, il sera important d'obtenir l'aide d'un coach sur ce point.

Plusieurs gestionnaires craignent que leur départ provoque une diminution de la qualité de leurs produits ou services et, par conséquent, la diminution de la valeur de l'entreprise. Pour pallier ces difficultés, il faut pouvoir, dès le début de la démarche, déterminer la performance de l'entreprise, du point de vue de son efficacité et de sa qualité et trouver des moyens pour assurer la continuité des façons de faire.

## **2. SÉCURISER SON PATRIMOINE : MESURES DE CONTRÔLE PAR TABLEAUX DE BORD**

Les propriétaires cédants doivent définir les indicateurs prioritaires par fonction et les communiquer afin de lancer un message clair sur les résultats qu'ils attendent de leurs équipes et pour assurer un contrôle sur leur entreprise après leur départ.

Les gestionnaires utilisent le tableau de bord pour voir, comprendre et apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, détecter les problèmes, décider et agir.

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de présenter les informations de façon synthétique ou détaillée afin de mettre en évidence, par exemple, les résultats significatifs et les tendances de l'entreprise.

## **3. POURQUOI AVOIR RECOURS À DES SERVICES PROFESSIONNELS ?**

Le recours à des services professionnels est la clé de la réussite des petites entreprises, y compris au moment de leur transfert à un autre propriétaire. Les professionnels offrent connaissances et expertises dans des secteurs que l'entrepreneur maîtrise peut-être moins. Ces services peuvent également compléter l'équipe de direction afin de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise.

Le chef d'entreprise doit prendre le temps de choisir les professionnels avec qui il fera affaire, des personnes avec qui il pourra établir une bonne relation de travail. Lors des premières rencontres, il doit être prêt à expliquer sa situation et ses besoins.

#### **4. COMMENT SE PRÉPARER EN VUE D'UN TRANSFERT?**

Voici quelques conseils pour bien se préparer en vue d'un transfert :

- Établir un calendrier clair mais flexible pour garder le fil;
- Se fixer des échéances pour l'atteinte des buts et des objectifs;
- Tenir le plan de relève à jour de manière à bien refléter les modifications et les décisions. Revoir le plan au moins une fois par an, car la conjoncture change rapidement dans le monde des affaires;
- Préparer un plan de communication pour bien informer les successeurs, les employés, les fournisseurs et les clients au sujet des plans;
- Obtenir des conseils de professionnels.

## **CONCLUSION**

Les PME sont au coeur de l'économie et de la structure sociale canadiennes : elles sont le catalyseur de la création de nouveaux produits et services, le moteur de la croissance de l'emploi et le noyau des collectivités canadiennes. Les propriétaires d'entreprise doivent commencer tôt à planifier leur relève.