



Le transfert de la direction
quand la relève est familiale

Carnet «A»

Le transfert d'entreprise en contexte de PME





Carnet «A»

Le transfert de la direction quand la relève est 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 l'entreprise 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 «A» traite du transfert de la direction chez la PME familiale quand la relève est familiale.**

- La **famille** désire demeurer **propriétaire de la PME** ET la **diriger**.
- Nous utilisons le terme **«successeur»** 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

Le processus du transfert de la direction

La relève familiale porte sur un **héritage** (la propriété de l'entreprise), pour des **descendants** (la famille), et sur le fonctionnement de l'**entreprise** elle-même (sa direction, sa gestion). Bref trois éléments sont en cause: la propriété, la direction et la famille. (La relève de l'entreprise qui n'est pas familiale ne comporte que deux éléments: la propriété et la direction. On traite de ce type de relève dans les carnets « C » et « D »).

Nous traitons, dans les carnets « A » et « B », du transfert le plus crucial, soit celui de la **direction**. (Le transfert de la propriété est traité dans les carnets « E » et « F »).

Sachons au départ que le transfert de la propriété et celui de la direction :

- sont interdépendants;
- sont essentiels pour assurer la continuité de l'entreprise familiale;
- ne débutent pas nécessairement en même temps et ne durent pas non plus le même temps.

Par exemple, le *transfert de la direction* peut très bien débuter lorsque le PDG commence à intéresser ses enfants à l'entreprise et se terminer lorsqu'il se retire. Le *transfert de la propriété* débute quand il commence à y réfléchir et s'achève quand il signe un document juridique.

La relève est une étape cruciale de la vie et la survie de l'entreprise: elle est une vaste délégation de pouvoirs et une transmission majeure de droits. Et de nos jours, il est grandement préférable que ces changements majeurs dans la vie de l'entreprise ne s'opèrent pas qu'intuitivement, mais se déroulent selon un **processus**, c'est-à-dire dans une suite ordonnée d'activités précises.

Le processus du transfert de la direction

Le processus débute bien avant l'arrivée du successeur dans l'entreprise familiale et se termine lors du retrait définitif, à ce titre, du PDG. En voici les phases :

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Initiation	Introduction	« Règne mixte »	Désengagement

Voyons brièvement en quoi consiste chacune des phases du processus.

Les phases du processus

Phase 1 - L'Initiation

L'éventuel successeur se familiarise avec l'entreprise pendant que le PDG dirige pleinement l'entreprise.

Durant **l'initiation**, le PDG, souvent seul, a pour principale préoccupation le fonctionnement courant et complet de l'entreprise.

Il arrive la plupart du temps que le parent amène ses enfants, encore très jeunes, avec lui sur les lieux de son travail ou qu'il discute de l'entreprise lors du souper familial. Durant cette phase, il arrivera que l'éventuel successeur démontre de l'intérêt pour l'entreprise de son parent tout autant que ce dernier choisira celui qui prendra sa relève.

Même si l'éventuel successeur n'a pas de place apparente dans l'entreprise, c'est durant cette période qu'il y est initié et qu'il acquiert une perception positive du PDG.

Phase 2 - L'Introduction

L'éventuel successeur obtient un emploi dans l'entreprise.

L'introduction débute au moment où le PDG admet l'éventuel successeur dans l'entreprise.

Dans la majorité des cas, l'éventuel successeur y occupe d'abord un poste à temps partiel ou saisonnier, ce qui lui permet de se familiariser avec l'entreprise. Quel que soit son statut, il est en période d'apprentissage et il acquiert des connaissances techniques.

Dans certains cas, il peut arriver qu'il se dote de compétences en gestion. En effet, par l'observation, il a accès à du savoir-faire et à des façons d'assumer des responsabilités et d'exercer l'autorité, même s'il demeure souvent confiné à des tâches subalternes, par exemple comme commis aux commandes. Il participe peu aux décisions opérationnelles et ne prend pas du tout part aux décisions stratégiques.

Phase 3 - Le « Règne mixte »

C'est la mise en place du successeur en compagnie du PDG.

Le « **règne mixte** » est considéré comme l'étape charnière de toute cette dynamique.

En effet, cette phase permet de mettre en place le successeur, **à ce titre**, (ou la nouvelle équipe de direction dans certains cas) dans l'entreprise. Cette mise en place sera graduelle et il est souhaitable qu'elle aille jusqu'au bout

Le PDG s'assure que son successeur s'engage dans la prise de décisions pendant que lui-même laisse sa place. C'est durant cette période, pouvant durer de deux à 12 ans, que les deux dirigeants travaillent côté à côté pour assurer le transfert des responsabilités et de l'autorité, et ce, jusqu'à ce que le successeur devienne autonome dans les décisions concernant l'entreprise.

Il arrive que le PDG s'engage personnellement dans la formation du successeur. Même si ce dernier connaît bien l'entreprise pour y avoir déjà travaillé, c'est durant cette phase que le PDG s'assure que le successeur acquiert les compétences requises pour le remplacer à la tête de l'entreprise. Enfin, c'est aussi durant cette période que le successeur doit avoir fait ses preuves et pris sa place.

On dit *règne* par analogie avec la période pendant laquelle un roi détient le pouvoir. Comme nous sommes en présence de deux fortes personnalités, de deux « rois », on le qualifie de mixte. Cette mixité crée un moment fort

du processus: un roi cherchant à prendre la place pendant que l'autre doit viser à libérer la sienne!

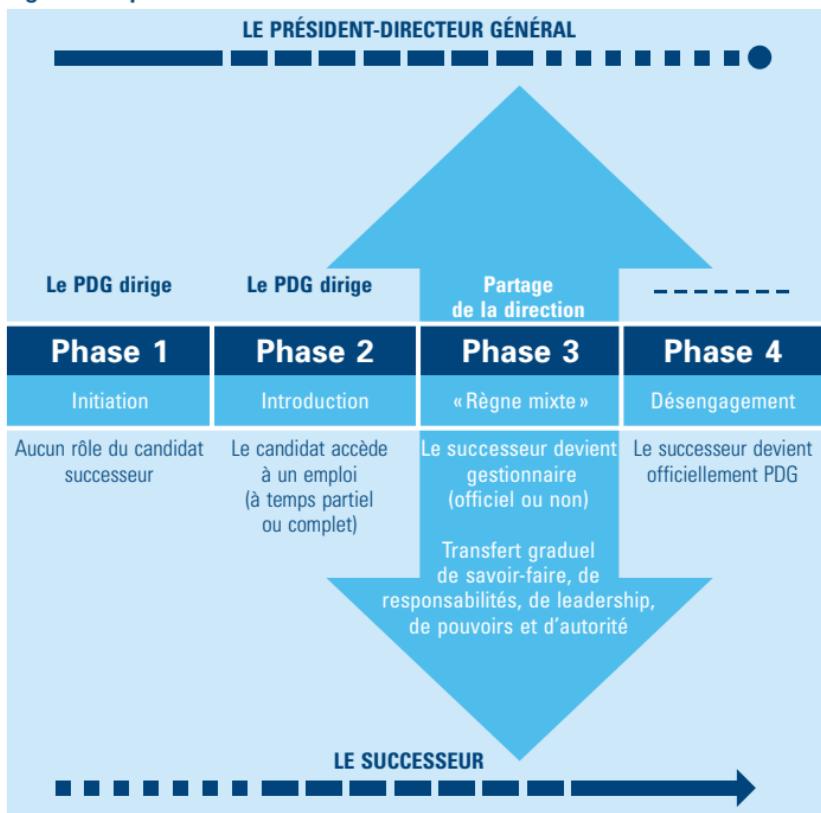
Phase 4 - Le Désengagement

Le PDG fait place au successeur.

La dernière phase du processus, celle du **désengagement**, est caractérisée par l'entrée en fonction officielle du successeur, par le retrait du PDG comme dirigeant de l'entreprise et par le transfert complet des responsabilités, du leadership, de l'autorité et, dans la majorité des cas, de la propriété.

La figure ci-dessous illustre la dynamique du transfert d'entreprise.

Figure 1 Le processus du transfert: une vue d'ensemble¹



1. Adaptation du modèle élaboré en 2004 par Louise Cadieux, de l'UQTR. Le modèle original nomme la phase 2: *Intégration* et la phase 3: *Règne conjoint*.

Danger!

Le transfert ne se déroule pas toujours sereinement. Il arrive qu'il stagne au cours de la troisième ou de la quatrième phase : le PDG refuse de quitter son siège de sorte le successeur ne peut pas assumer complètement son rôle. Les transferts ne sont malheureusement pas réglés tant et aussi longtemps que le PDG n'accepte pas de céder complètement sa place.

Issues pour l'ex-PDG

Même s'il n'occupe plus son poste, cela ne signifie pas pour autant que l'ex-PDG perd tout contact avec l'entreprise. Les exemples sont nombreux. En plus d'être coach pendant la troisième phase, il peut :

- préserver son droit de regard sur les décisions stratégiques à titre de président du conseil d'administration;
- occuper de nouvelles fonctions moins exigeantes dans l'entreprise sans empiéter sur celles des autres. Ainsi, par exemple, si ses préférences naturelles vont vers le marché, il peut être conseiller aux ventes; si elles vont vers l'organisation technique, il pourra conseiller la direction en matière d'équipement de production.

Chapitre 2 Les principaux défis du PDG

Lorsque l'entrepreneur s'est lancé en affaires, il l'a généralement fait pour s'accomplir et recevoir de la reconnaissance, d'une part, et pour se rendre indépendant, d'autre part.

Le premier défi du PDG
consiste à accepter qu'il n'est pas éternel!

Aux commandes de l'entreprise depuis bon nombre d'années, le PDG a créé des liens d'attachement avec son organisation à laquelle il s'est fortement identifié. Or il entrevoit maintenant la désagréable et ambiguë éventualité

de devoir se détacher de ces forts sentiments de reconnaissance qu'éprouvent envers lui sa famille et sa communauté et qui ont fortifié sa personnalité au fil de ses années de succès. À la seule pensée de devoir un jour laisser sa place, il peut tout à coup, pour la première fois, se sentir rongé par un sentiment d'échec ou la honte. Lui qui a surmonté maints défis et vaincu tant d'obstacles se sent maintenant démuni et plus seul que jamais.

Toujours est-il qu'ayant réussi à subvenir à ses besoins et à ceux des membres de sa famille, grâce, justement, à ses activités d'affaires, il aura fortement tendance à s'assurer un niveau de vie semblable après s'être retiré de la direction de son entreprise. Sa préoccupation est de maintenir sa qualité de vie atteinte grâce à ses activités d'affaires, même s'il ne sera plus à la barre de l'entreprise.

Naissent alors une série d'interrogations devant la nécessité de se détacher de son entreprise :

- Comment puis-je m'assurer que l'entreprise dont j'ai été le principal maître d'œuvre continuera à prospérer lorsque je ne serai plus à la barre?
- Comment transmettre les connaissances que j'ai moi-même si durement acquises au fil des ans pour que l'entreprise continue à avancer?
- Et, de façon beaucoup plus discrète : qu'est-ce qui va m'apporter la reconnaissance et la valorisation dont j'ai été l'objet jusqu'ici?

Le deuxième défi du PDG
consiste à accepter la venue d'un remplaçant!

Ayant été pendant plusieurs années l'acteur central, il peut entrevoir la venue d'un successeur comme une expérience tout à fait nouvelle en ce qu'elle peut lui apparaître comme un défi personnel. Jusqu'à maintenant, il a pu recruter tout son monde, puis lui faire accomplir les nouvelles tâches que requérait le progrès de son entreprise, mais voici maintenant qu'il doit s'occuper de se remplacer lui-même!

Naissent alors une autre série d'interrogations tout aussi insécurisantes :

- Comment être certain de choisir la bonne personne pour me remplacer?
- Dans le cas où plusieurs enfants sont intéressés par la relève, comment puis-je déterminer celui ou celle qui prendra mon fauteuil comme dirigeant principal?
- Comment intégrer mon successeur dans mon réseau d'affaires?
- Comment m'assurer qu'il sera accepté et reconnu par les membres de l'organisation? Par les fournisseurs? Par les clients? Et aussi... par les autres membres de la famille?

Première piste de solution

Le transfert de la direction de l'entreprise familiale a plus de chances de réussir si le PDG :

Quant à son entourage

- Annonce clairement qu'il a l'intention de se retirer de la direction de l'entreprise.
- Annonce clairement qu'il souhaite que l'un de ses enfants prenne la relève.

Quant à son successeur

- Accepte de le préparer et de l'accompagner durant sa période d'apprentissage.
- Encourage un mode de communication « adulte-adulte » avec lui, surtout sur les lieux d'affaires de l'entreprise.
- Le laisse exercer ses propres choix, surtout s'il vise une carrière dans l'entreprise familiale.
- Porte une attention particulière à ses bonnes décisions.
- Reconnaît publiquement ses compétences.

Quant à lui-même

- Accepte de transmettre ses connaissances acquises au fil des ans.
- Se montre réceptif aux nouvelles idées, aux opinions et aux conseils des autres, tout en reconnaissant ses propres limites.
- Accepte un nouveau rôle avant la mise en place de son successeur.
- Accepte de prendre de moins en moins de place et, un jour, de se retirer.

Et surtout s'il

- Réussit à se former un nouveau projet personnel pour y canaliser dorénavant ses énergies, qu'il s'agisse d'activités de loisirs ou d'affaires.

De sorte qu'il

- Continue à se sentir utile et valorisé.
- Et soit rassuré par la reconnaissance de ses compétences et de ses intérêts, surtout lorsqu'il aura laissé définitivement son poste.

Deuxième piste de solution

Elle concerne la relation à établir entre le PDG et son successeur.

La qualité de la relation entre le PDG et son successeur est en effet primordiale.

Le transfert doit se réaliser dans le cadre d'une relation d'affaires. Cela se traduira par l'établissement d'une relation « adulte-adulte », non pas de « parent-enfant » ni d'« employeur-employé ».

Cette attitude permettra à tous les deux :

- d'évoluer dans les indispensables éléments d'une saine relation d'affaires : le respect et la confiance réciproques;

- de respecter deux rythmes différents : désengagement du PDG et apprentissage du successeur.

Notes particulièrement intéressantes sur la relation père–enfant

- La relation professionnelle a plus de chances d'être harmonieuse lorsque le PDG (père) est dans la cinquantaine et que le successeur (fils ou fille) est âgé entre 23 et 33 ans;
- Elle peut être plus difficile quand le père est dans la soixantaine et le successeur âgé entre 34 et 40 ans. Par exemple, le PDG ne tient plus à courir des risques alors que son successeur a justement envie de relever de nouveaux défis, qui pourront paraître inutiles ou irréalistes aux yeux du PDG.
- En général, la perception de la relation diffère pour chacun. Ainsi, lorsqu'ils parlent de la relation qu'ils ont avec leurs fils, les pères auront dévoilé s'être rapidement entendus avec eux, alors que les fils pourront avoir l'impression d'avoir vécu une relation ambiguë durant plusieurs années.
- La relation est différente lorsqu'il s'agit d'un père et de sa fille.

Par exemple, comme peu de fondateurs entrevoient laisser à leurs filles un poste de décision, celles-ci, en général, ne s'apprécient pas à leur juste valeur dans leurs nouvelles responsabilités. Occupant souvent leurs nouvelles fonctions par accident, elles s'imaginent devoir protéger leur père. Il arrivera ainsi qu'elles apparaissent dangereuses aux yeux des lieutenants du père. Voilà pourquoi elles disent avoir des problèmes relationnels avec le comptable de l'entreprise, par exemple.

Chapitre 3

Les principaux défis du successeur

Pour le successeur, prendre la place de son parent est plein de conséquences et les défis qui l'attendent sont de taille. Comment réussira-t-il à se faire reconnaître à titre de dirigeant de l'entreprise? Comment peut-il être certain d'avoir les compétences nécessaires? Voilà exprimés les deux ordres de défi du successeur.

Une des raisons pouvant faire hésiter le successeur à prendre la relève de l'entreprise familiale est le besoin de se prouver qu'il est capable de faire quelque chose par lui-même et, par voie de conséquence, d'avoir sa propre identité. Avant de prendre une décision définitive, il a tout avantage à établir fermement ce qui suit:

- Quels sont mes objectifs? De carrière? De vie? Des cinq prochaines années? Des 10 prochaines années?
- Ai-je de l'intérêt pour l'entreprise? Ai-je envie de m'y investir à fond?
- Ai-je le goût de travailler avec les membres de ma famille qui travaillent aussi dans l'entreprise?
- Suis-je en mesure de collaborer avec mon parent PDG sur les lieux d'affaires de l'entreprise?
- Ai-je les compétences requises pour travailler dans l'entreprise?
- En quoi ma contribution bénéficiera-t-elle à l'entreprise?

Dès le moment où il aura choisi de diriger l'entreprise pour en assurer la continuité, le successeur doit accepter de relever des défis par rapport à son entourage. Les voici.

Ses défis par rapport au personnel de l'entreprise

Tous les membres du personnel s'attendent à ce qu'il travaille plus fort. Observé de toutes parts, il doit faire ses preuves tant auprès du personnel que de son parent. Durant une période pouvant durer entre deux et cinq ans, il doit comprendre qu'il aura peu de marge d'erreur et qu'il

devra sans doute faire face à certains préjugés de la part des employés ou des cadres, dont les ambitions au sein de l'entreprise peuvent être mises en péril par son arrivée.

Tandis que certains employés ont vu naître le successeur, d'autres le connaissent comme le garçon ou la fille de leur patron. Le sentiment de ceux qui l'ont souvent vu grandir avec l'entreprise est que le successeur doit *mérer* le poste qu'on lui réserve.

Pour certains, observer le successeur se former et s'engager avec courage pour mérer le nouveau rôle qui l'attend est un encouragement à s'engager aussi dans l'aventure. D'autres perçoivent cela comme une menace.

Néanmoins la démarche du successeur servira d'exemple. Il doit le plus souvent conquérir sa crédibilité.

Encadré 1 Le regard des autres

(adapté de Mossoux, 2004, par Louise Cadieux, de l'UQTR, 2005).

Il est important pour le successeur de gagner la confiance des collaborateurs de l'entreprise ainsi que celle des clients et partenaires significatifs.

Pour être en mesure de le faire, il doit avoir acquis des compétences et, de surcroît, se rendre compte que des intérêts différents se tissent autour de la famille et de l'entreprise.

Armé de ce constat, il apprendra à anticiper les attentes légitimes et parfois contradictoires de chacun des collaborateurs avec qui il doit interagir.

Ses défis professionnels et «entrepreneuriaux»

Il lui faut être certain d'avoir les compétences nécessaires pour prendre la relève. Comment peut-il acquérir les connaissances requises pour être en mesure de prendre les rênes de l'entreprise? Où peut-il trouver les ressources nécessaires lui permettant de se développer? Comment réussira-t-il à se faire reconnaître à titre de dirigeant de l'entreprise?

Au cours de sa démarche, il doit toujours se rappeler, avant que le PDG ne lui cède définitivement son siège, qu'il devra avoir :

- prouvé à tous son engagement envers l'organisation;
- commencé à établir sa crédibilité (l'expérience de travail dans différents types de postes dans l'entreprise familiale ou dans une autre organisation peut l'aider dans ce sens);
- pris sa place comme dirigeant de l'entreprise (souvent en montrant qu'il est crédible et digne de confiance);
- développé des relations avec les réseaux d'affaires;
- amélioré ses aptitudes à gérer efficacement l'entreprise dont il est destiné à prendre les rênes.

Tout cela se fait avec le temps; pas en quelques mois mais en quelques années : de deux à quatre ans. C'est normal et il n'y a rien là qui soit décourageant ou insurmontable. Au contraire, il s'agit d'une occasion stimulante d'acquérir des connaissances et des habiletés dans le milieu même.

Première piste de solution

Le transfert de la direction de l'entreprise familiale a plus de chances de réussir si le successeur :

- a été en mesure d'identifier ses forces;
- prévoit développer ses compétences en conséquence et démontre qu'il possède le potentiel requis pour gérer l'entreprise;
- a accepté de commencer au bas de l'échelle et de parfaire ses connaissances en ayant occupé différents postes dans l'entreprise familiale;
- est bien préparé sur le plan de la formation (Le degré de scolarité dépend de la complexité et du secteur d'activité de l'entreprise);
- est bien préparé sur le plan professionnel (expérience pertinente);

- s'engage à gagner le respect du personnel de l'entreprise et des membres de la famille, présents ou non dans l'entreprise;
- maintient un haut degré d'engagement envers l'entreprise, en particulier en sachant perpétuer les valeurs de la famille transmises à l'organisation;
- accepte de collaborer avec le PDG;
- reconnaît l'importance des rôles pouvant être assumés par le PDG durant et après sa propre entrée en fonction.

Il y a plus d'un successeur

Dans le cas où il y a plus d'un successeur, les chances de réussite sont meilleures si les prétendants :

- ont accepté qu'il y ait un « leader » parmi eux;
- ont accepté qu'il se crée un lien privilégié entre **LE** leader et le PDG;
- ont clarifié les rôles de chacun au sein de l'équipe de direction, après avoir pris conscience de leurs forces et de celles qu'ils n'ont pas et après avoir discerné les éléments de complémentarité.

Deuxième piste de solution

Elle concerne la relation à établir entre le PDG et son successeur (ou le leader de l'équipe des successeurs).

La qualité de la relation entre le PDG et son successeur est, en effet, primordiale.

Le transfert doit se réaliser dans le cadre d'une relation d'affaires. Cela se traduira par l'établissement d'une relation « adulte-adulte », non pas de « parent-enfant » ni d'« employeur-employé ».

Cette attitude permettra à tous les deux :

- d'évoluer dans les indispensables éléments d'une saine relation d'affaires : le respect et la confiance réciproques;
- de respecter des rythmes différents : désengagement du PDG et apprentissage du successeur.



Notes particulièrement intéressantes sur la relation père-enfant

- La relation professionnelle a plus de chances d'être harmonieuse lorsque le PDG (père) est dans la cinquantaine et que le successeur (fils ou fille) est âgé entre 23 et 33 ans;
- Elle peut être plus difficile quand le père est dans la soixantaine et le successeur âgé entre 34 et 40 ans. Par exemple, le PDG ne tient plus à courir des risques alors que son successeur a justement envie de relever de nouveaux défis, qui pourront paraître inutiles ou irréalistes aux yeux du PDG.
- En général, la perception de la relation diffère pour chacun. Ainsi, lorsqu'ils parlent de la relation qu'ils ont avec leurs fils, les pères auront dévoilé s'être rapidement entendus avec eux, alors que les fils pourront avoir l'impression d'avoir vécu une relation ambiguë durant plusieurs années.
- La relation est différente lorsqu'il s'agit d'un père et de sa fille. Par exemple, comme peu de fondateurs entrevoient laisser à leurs filles un poste de décision, celles-ci, en général, ne s'apprécient pas à leur juste valeur dans leurs nouvelles responsabilités. Occupant souvent leurs nouvelles fonctions par accident, elles s'imaginent devoir protéger leur père. Il arrivera ainsi qu'elles apparaissent dangereuses aux yeux des lieutenants du père. Voilà pourquoi elles disent avoir des problèmes relationnels avec le comptable de l'entreprise, par exemple.

Chapitre 4

Choisir le successeur

Il est fréquent de voir les enfants travailler dans l'entreprise de leur parent pendant qu'ils sont aux études ou durant les périodes estivales, soit à temps partiel, soit à temps plein. Il en résulte que ces stages leur font connaître l'entreprise.

Ces premiers apprentissages se réalisent la plupart du temps dans des postes non pas de cadre mais d'employé et, conséquemment, hors du champ des décisions de gestion affectant l'entreprise. La réalité nous apprend aussi que le membre de la famille y œuvre rarement dans le but spécifique d'en prendre la relève avant que le PDG ne lui fasse signe.

Même si plusieurs des rouages de l'entreprise sont devenus familiers aux enfants, le PDG, au moment du choix du successeur, devra nécessairement prendre en compte plusieurs autres éléments l'assurant que les rênes de son entreprise sont laissées entre bonnes mains.

Il arrive de voir la relève assurée par plusieurs des enfants. Néanmoins, parmi ceux-ci, un seul sera nommé au poste principal. Comment choisir le successeur? Sur quels critères se fonder? Donnons-nous d'abord une idée du profil idéal.

Le profil du candidat idéal.

Tiré de Poza (2004) et adapté par Louise Cadieux, UQTR, 2005

Le candidat:

- connaît ses forces et a déjà appris à les utiliser à bon escient;
- aime diriger;
- est capable d'entretenir de bonnes relations avec les membres de la famille, qu'ils travaillent ou non dans l'entreprise;
- a acquis le respect du personnel, des fournisseurs et des clients;
- non seulement connaît bien l'entreprise et le secteur d'activité mais il est passionné par ceux-ci;
- possède des habiletés et des compétences qui concordent avec les besoins de l'entreprise;
- détient une formation adéquate;
- a acquis de l'expérience, soit à l'extérieur de l'entreprise, soit en occupant plusieurs fonctions au sein même de l'entreprise familiale.

Il peut compter sur:

- un membre de la génération précédente, qu'il s'agisse de son parent, d'un gestionnaire ou d'un membre du conseil d'administration en qui tous ont confiance;
- la collaboration de gestionnaires compétents évoluant dans son entourage.

Et il acceptera de:

- respecter les valeurs véhiculées dans l'entreprise et de concentrer ses énergies sur l'avenir de l'entreprise et de la famille.

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 » et les connaissances de la PME familiale.

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.

iii) La connaissance de la dynamique particulière de l'entreprise familiale constitue un atout certain qui rendra l'exercice du leadership plus adroit et plus sûr en vue de gagner l'adhésion du personnel et de la famille.

4. Des compétences entrepreneuriales

La personnalité entrepreneuriale se manifeste grossièrement par une originalité, un non-conformisme, qui fait que le successeur 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.

Maintenant que les caractéristiques du successeur sont connues, il vous est loisible de rendre la sélection moins aléatoire.

Piste de solution

Suivez les étapes ci-dessous.

- 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, en vous inspirant des critères du présent chapitre, rassemblez dans une liste détaillée les compétences que devrait avoir le successeur pour pouvoir relever de tels défis.
- 2** Servez-vous maintenant de cette liste pour évaluer chacune des candidatures potentielles.
- 3** Discutez de vos évaluations avec vos connaissances. Ces échanges vous apporteront d'autres données pertinentes vous permettant des comparaisons qui amélioreront votre évaluation.
- 4** Suivez de près la performance et l'évolution des candidats au travail. S'ils travaillent dans l'entreprise, ce suivi sera évidemment facilité et les chances de réussite plus élevées.
- 5** Faites le choix le plus éclairé possible!

Chapitre 5

Préparer le PDG

Pour un dirigeant, se désengager de la direction de son entreprise doit signifier *entreprendre* autre chose, faire naître un autre projet de vie, pour jouer un nouveau rôle valorisant.

Or, même lorsque l'on se croit prêt, le chemin à parcourir n'est pas sans embûche.

Que faire?

Le passage à une nouvelle étape de vie est généralement déstabilisant et apporte son lot de bouleversements. On doit abandonner des choses et, en même temps, en adopter d'autres.

Dans ce cas-ci, cette nouvelle étape de vie, même si le PDG n'en parle peu ou pas du tout, peut lui paraître ténébreuse: il se rend compte qu'il doit abandonner ce qui a fait son succès jusqu'ici! Il a peur, en effet, de perdre ce qui l'a valorisé et a créé un cadre d'activités auquel tous les domaines de sa vie se sont greffés. C'est considérable comme abandon! Il voudrait bien protéger ces « actifs ».

Cette perspective d'abandon avivera chez lui une crainte qu'il parviendra généralement à dissimuler. Cette peur est un phénomène tout à fait normal. Cependant, si elle s'ancre en lui, elle nourrira une résistance à la réflexion sereine qui, elle, ferait avancer le processus. Plus il pensera, seul, à l'éventualité de devoir céder sa place, plus l'insécurité le gagnera. Paradoxalement sa créativité habituelle, qui lui a permis de vaincre un nombre incalculable de difficultés dans sa vie d'entrepreneur, lui fera maintenant défaut. Il se sentira de plus en plus isolé. Le doute l'envahira. Il pourra même se sentir désemparé pour la première fois de sa vie.

Que faire? La réponse : retrouver la puissance de sa réflexion pour déterminer la nouvelle étape de sa vie. Complément de réponse: plus facile à dire qu'à faire, me direz-vous, mais il existe des issues.

Piste de solution

Le premier effort à consentir dans les circonstances doit porter sur l'évacuation des peurs. Le PDG peut, en effet, chasser ses peurs en se servant d'une habitude qui lui a servi toute sa vie : celle de bâtir, créer quelque chose. Cette fois-ci cependant, cette habitude va se traduire par un exercice crayon-papier! Il s'agit de coucher sur papier des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Où en sont mes objectifs de vie? Qu'est-ce que je peux faire encore mais en dehors de l'entreprise?
- À quel genre de vie puis-je aspirer pour les cinq prochaines années? Les 10 prochaines années?
- Ai-je toujours ce même besoin de relever des défis? Si oui, quelle en serait la nature? Aurai-je le courage de diminuer l'ampleur des nouveaux défis?
- Aurai-je toujours ce même grand besoin de reconnaissance? Si oui, comment le satisfaire autrement?

Cet exercice peut paraître futile, mais faites-le! Le but est d'arriver à vous définir un nouveau **projet** de vie.

Le partage de ses préoccupations, de ses états d'âme, de ses inquiétudes avec une, préféablement deux personnes de confiance, peut grandement contribuer à la réussite effective de cet exercice. Le PDG a intérêt à se faire aider par quelqu'un de compétent. (Voir le chapitre 9 *Trouver du soutien*).

Autre piste de solution

Le partage de la direction de l'entreprise pendant la période du *règne mixte*² peut non seulement aider la réflexion du PDG, mais aussi le pousser à accepter à petites doses la mise en place de son successeur et, progressivement, le virage vers son nouveau projet de vie. En effet, ce partage,

2. Le *règne mixte* est décrit au chapitre 1: *Le processus du transfert de la direction*.

s'il est accompli résolument, l'oblige peu à peu à poser des gestes réels, qui l'aideront à réaliser ses nouvelles orientations de vie. Voici des suggestions de gestes précis à poser.

- Diminuez votre temps de présence sur les lieux d'affaires tout en ayant à l'œil le tableau de bord des activités principales de l'entreprise.
- Laissez le successeur prendre ses décisions et faire ses propres erreurs.
- Exigez les rapports d'activité sur une base régulière, analysez-les soigneusement. Tenez-vous-en à des interventions stratégiques, le cas échéant.
- Évaluez les apprentissages du successeur à l'aide de ces mêmes rapports.



Le PDG est susceptible de vivre *un passage à vide*

Quand il a décidé de céder officiellement son siège (mais les papiers ne sont pas toujours faits!), cela ne signifie pas pour autant que la démarche du désengagement est arrivée à terme. Bien au contraire. Le PDG est susceptible de vivre une période dite « de passage à vide », durant laquelle il se sentira désorienté, sans horizon. Durant cette période, il pourra se sentir inutile et démunie, incapable d'accomplir des choses nouvelles. Dans certains cas, il lui faudra plusieurs mois pour s'en remettre. Ce phénomène est tout à fait normal.

À ce chapitre, tous ne suivent pas la même route.

Le PDG a intérêt à revoir avec confiance les résultats de l'exercice crayon-papier recommandé plus haut. Et à s'y fier. Ce qui ne lui interdit nullement de les modifier, s'il y a lieu. Il n'a qu'à se rappeler qu'il s'agit des nouveaux éléments de sa vie. Qu'ils lui appartiennent. Et qu'ils demeurent importants.

Le PDG pourra procéder à la *réorganisation* de sa vie

Une fois qu'il connaît ses compétences, ses nouveaux champs d'activité, ses nouveaux centres d'intérêts, même si ceux-ci tournent autour des activités de l'entreprise, et ses nouveaux objectifs réalistes et motivants pour lui, il sera en mesure de réorganiser sa vie et d'en tirer de la satisfaction.

La voie de *l'acceptation* est prête

S'il réussit à organiser sa nouvelle vie de travail, s'il s'habitue à sa nouvelle vie, il s'acceptera et il se sera accepté. C'est à cette condition, soit l'acceptation de soi-même, qu'il pourra accepter et reconnaître haut et fort son successeur et ses qualités.

Cette période fait partie intégrante de la phase de son désengagement, qui est avant tout de nature psychologique. Il arrivera même que, heureux et fier d'avoir réussi à assurer la continuité de son entreprise, il trouvera parallèlement une nouvelle voie à sa vie. Ce nouvel état d'esprit, duquel émanent une réappropriation de son temps personnel ainsi qu'une modification de ses principales activités, l'amènera doucement à se distancier des nouvelles réalités de son ex-entreprise, qui est maintenant entre d'autres mains.

En somme, pour un dirigeant, se désengager de la direction de son entreprise peut signifier bien autre chose que « prendre sa retraite ». Cela peut vouloir dire préparer un double projet: le projet de perpétuer la prospérité de l'entreprise doublé du projet d'une nouvelle vie professionnelle.

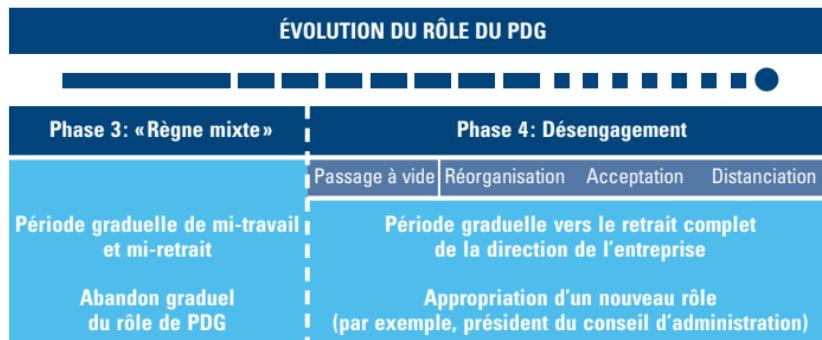
Le transfert de la direction

Quand l'entreprise demeure familiale

La figure 1 montre les deux phases du processus du transfert³ relatif à l'évolution du rôle du PDG.

Figure 1 Du «Règne mixte» au Désengagement du PDG en contexte de relève familiale.

Adaptation du modèle développé par Louise Cadieux de l'UQTR (2005).



Cette préparation se fait dans le temps!

Ces deux phases du processus du transfert ne s'accompagnent pas du jour au lendemain. Elles dureront au moins deux ans et pourront se poursuivre pendant encore 10 autres années.

De fait le désengagement débutera dès que le successeur entrera en scène et se terminera lorsque le principal intéressé, c'est-à-dire le PDG, sera parvenu à se retirer définitivement de la direction.

Conclusion

Dès le moment où le successeur commencera à occuper sa place, le PDG amorcera la nouvelle étape de sa vie. Lui et son successeur travailleront côté à côté, apprenant à se connaître dans leurs comportements de gestionnaire et à se comprendre dans la prise de décision. En même temps, ils apprennent à s'apprécier comme personnes et comme coéquipiers et à accepter respectivement leurs forces. Alors que le successeur acquerra de l'assurance et prendra de plus en plus de place, le PDG aura accepté de laisser tranquillement la sienne parce qu'il aura trouvé un nouveau projet de vie grâce auquel il pourra continuer d'être heureux.

3. Voir le chapitre 1 *Le processus du transfert de la direction* pour la description complète du processus.

Chapitre 6

Préparer le successeur. Préparer l'équipe des successeurs.

Préparer le successeur

En contexte de relève familiale, la préparation du successeur ne se fait pas du jour au lendemain. Au contraire. Il s'agit d'un long processus qui peut débuter dès que le PDG commence à remporter des succès avec sa nouvelle organisation et qui peut durer jusqu'au moment où il se retire de la direction de l'entreprise!

Voici, en regard du modèle du transfert (établi au chapitre 1 *Le processus de transfert de la direction*), la synthèse d'une préparation adéquate du successeur :

Figure 1 Préparer le successeur selon Louise Cadieux, de l'UQTR (2005)

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Initiation	Introduction	« Règne mixte »	Désengagement
Valeurs et attitudes			
	Formation, expérience et développement des compétences techniques	Formation, expérience et développement des compétences de gestion	
			Développement des compétences entrepreneuriales

Vue générale

Au fil des années durant lesquelles il est en apprentissage, le successeur passera par différentes étapes, par ailleurs, imbriquées les unes dans les autres.

- Dès l'enfance ou l'adolescence, il est initié aux valeurs et aux attitudes définies par la famille (Ces valeurs et attitudes sont rarement consignées par écrit).
- Les stages de travail dans l'entreprise permettent d'en palper la réalité et d'améliorer la connaissance, notamment, du produit ou du service offert par l'entreprise.

- Dès le moment où le successeur fait le choix d'assurer la relève, le développement de ses compétences de gestion et « entrepreneuriales » devient prioritaire.

La préparation du successeur est un travail de longue haleine

Détails

Valeurs et attitudes

À première vue les *valeurs* et *attitudes* peuvent paraître sans intérêt, sans grande conséquence. Ce n'est toutefois pas le cas. Pourtant, lorsqu'elles sont respectées, elles contribuent aux forces distinctives de l'entreprise. Mais quand elles sont bafouées, elles sont susceptibles d'occasionner des conflits, ouverts ou latents, chez les cadres tout au moins.

Le successeur a intérêt à modeler ses attitudes et son comportement sur les valeurs que l'entreprise véhicule. Pour être en mesure de respecter et de faire respecter ces valeurs, sa préparation consistera à :

- accepter de commencer au bas de l'échelle dans l'entreprise familiale;
- accepter de travailler plus fort que les autres;
- apprendre à transformer les critiques à son égard en occasions d'amélioration et d'apprentissage et à réagir positivement aux difficultés quelle qu'en soit la provenance;
- s'inscrire à des programmes de développement personnel (cours de leadership et de relations humaines);
- voyager, vivre de nouvelles expériences et côtoyer des personnes, tant dans sa vie personnelle que professionnelle, susceptibles de partager leurs compétences et de contribuer à rendre son jugement plus sûr.

Formation et expérience

Il est fréquent de voir le successeur travailler dans l'entreprise pendant qu'il est aux études. S'il est chanceux, il occupera des postes plus complexes à la production ou au service à la clientèle, par exemple. Même si rien n'est alors décidé quant à la relève, ces stages de travail lui permettent d'acquérir de l'expérience et de développer ses connaissances, notamment, concernant le produit ou le service offert par l'entreprise.

La formation est indispensable de nos jours et est devenue continue. Elle devra inclure des études centrées sur les affaires en général et l'acquisition de connaissances propres au secteur d'activité de l'entreprise en particulier. Le successeur a, par la suite, intérêt à vivre les expériences suivantes :

- travailler dans le secteur d'activité de l'entreprise familiale⁴;
- travailler dans des entreprises de plus grande taille;
- accomplir des projets ou des tâches lui permettant de développer ses capacités de leadership.

Compétences en gestion et «entrepreneuriales»

Le successeur doit, d'une part, améliorer ses habiletés à communiquer, à travailler en équipe, à gérer son temps, à connaître le processus de décision pour rendre son jugement plus sûr. D'autre part, pour être en mesure de voir au développement de l'entreprise, il doit renforcer ses capacités à reconnaître les occasions d'affaires et les perspectives d'avenir après avoir constitué une synthèse pertinente de l'environnement de l'entreprise et à la communiquer.

4. L'expérience d'un secteur d'activité différent demeure valable sans être aussi pertinente.

L'apport du PDG dans la préparation de son successeur

Il doit, à tout prix, y avoir une bonne relation entre le PDG et son successeur. Pour que la relève réussisse, des gestes simples doivent entretenir cette relation. Voici ce que le PDG doit absolument faire à l'égard de son successeur :

Quant aux comportements personnels à adopter à son égard

- Le respecter dans ses différences individuelles et dans son rythme d'apprentissage.
- Le féliciter lorsqu'il fait de bons coups.
- Lui permettre de relever de nouveaux défis.

Quant aux comportements professionnels à adopter à son égard

- Le traiter comme un membre du personnel pour qu'il soit perçu comme souscrivant des efforts particuliers pour mériter le poste et non pas comme un privilégié parce qu'il appartient à la famille.
- Lui donner un salaire équitable et équivalent à ce qu'il pourrait gagner dans d'autres entreprises semblables.
- Lui donner des responsabilités qu'il est capable d'assumer.
- Lui donner la chance de prendre des décisions et d'en assumer les conséquences.
- Le faire travailler dans le plus grand nombre de départements possible : comptabilité, production, relations professionnelles, ventes, service à la clientèle, etc.
- Lui permettre d'acquérir de l'expérience comme vendeur ou représentant tout en lui laissant la liberté de mesurer ses succès, ses échecs et ses progrès.
- Avoir peu de tolérance à l'égard de l'ignorance de certaines connaissances liées à la gestion financière. Un directeur général efficace doit, au minimum, comprendre les analyses du comptable.

- L'encourager fortement à faire des lectures liées au domaine d'activité dans lequel œuvre 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.

Quant aux comportements d'affaires à adopter à son égard

- Le mettre en contact avec les fournisseurs, les banquiers, les avocats, les comptables, etc.
- L'encourager à participer à des réseaux d'affaires.
- Le reconnaître publiquement à titre de futur dirigeant de l'entreprise.

L'apport du PDG dans la préparation de l'équipe des successeurs

Parmi l'équipe des successeurs, un seul occupera le poste de PDG. Or, cela requiert chez au moins un des membres de l'équipe des qualités jugées indispensables à un dirigeant à la tête d'une entreprise sur le point de vivre un virage important.

Outre les données précédentes qui s'appliquent aussi à chacun des membres de l'équipe des successeurs, voici celles auxquelles le PDG devrait porter une attention des plus particulière.

Pour réussir la mise en place d'une équipe de successeurs, le PDG doit s'assurer que tous les successeurs :

- ont la même motivation;
- ont le même engagement envers l'organisation;
- partagent la même philosophie de gestion;
- savent régler les conflits de manière constructive;

- savent distinguer les deux mondes dans lesquels ils évoluent ensemble, la famille et l'entreprise : dans leur vie privée, ils sont des frères et des sœurs et au travail, ils sont des collègues;
- doivent se partager les tâches selon leurs forces, leurs compétences et leurs intérêts respectifs;
- reconnaissent qu'il ne peut y avoir qu'un seul leader parmi l'équipe en place;
- acceptent qu'il existe une relation privilégiée entre le leader et le PDG.

Éléments supplémentaires

Voici, en dernier lieu, quelques éléments supplémentaires dont devront tenir compte le successeur 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 7

Préparer la famille

Le transfert de l'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.

Le transfert de la direction
Quand l'entreprise demeure familiale

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			Mitan de la vie		Vieillesse
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 successeur familial 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 humains s'empressent de devenir compétents et autonomes (conjoint, parents et travail)	Les humains sont préoccupés par leur univers relationnel (famille, amis...)	
On veut réussir DANS la vie	On veut réussir SA vie	

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. Pourtant, elle peut aussi l'être par les conflits pouvant émerger entre les frères et les sœurs, ou entre le PDG et les enfants.

Mais sa principale préoccupation 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.

Néanmoins, lâcher prise peut être plus facile si la conjointe comprend l'importance des rôles qu'elle peut assumer durant le processus du transfert. Par exemple, elle contribuera à assurer la pérennité de l'entreprise en agissant comme :

- médiatrice de situations potentiellement conflictuelles, notamment lorsqu'il s'agit des membres de sa famille;
- facilitatrice entre le PDG et les autres membres de la famille;
- courroie de transmission des intentions du PDG, assurant une qualité de communication hors pair avec les membres de la famille.

En somme la conjointe se sera trouvé un **projet** pour elle.

Les répercussions du côté des enfants et piste de solution

Comment sont-ils susceptibles de réagir face à la nomination de l'un ou de quelques-uns d'entre eux 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 attentes face à leurs parents;
- leurs attentes face à ce que peut leur procurer l'entreprise.

Répercussions sur toute la famille

Il s'avère difficile de parler de ce qu'il adviendra du patrimoine après le départ du PDG.

Sachez que cette réticence est particulière à la culture nord-américaine. En effet, il est extrêmement difficile de parler de l'héritage, de l'inaptitude physique ou psychologique, ou, pire encore, des arrangements préfunéraires. Pourtant, il faut en parler et un des outils mis à la disposition des familles pour le faire est le conseil de famille.

Piste de solution

Le conseil de famille: la clé de la communication

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.

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.

Chapitre 8

Préparer le personnel

Introduire les enfants dans l'entreprise familiale dans le but de les préparer à prendre la relève peut déplaire à certains membres du personnel loyaux et fidèles depuis de nombreuses années.

La relève de la direction par la famille peut, en effet, leur apparaître comme la fin de leurs ambitions de carrière ou de leurs possibilités d'avancement. Ils adoptent souvent, par frustration, des comportements nuisibles au bon déroulement du processus.

Pour le PDG et son successeur, les défis sont donc de taille. D'une part, il convient de prévoir le moins de résistance possible de la part de toutes les catégories du personnel. D'autre part, le successeur doit faire ses preuves, démontrer engagement et intégrité, acquérir les compétences requises pour le poste et entretenir de bonnes relations avec tous les membres de la famille et du personnel.

Première piste de solution : prévoir et annoncer

Pour **prévoir** les efforts qu'imposera la période de transition, voici des points importants auxquels le PDG, seul ou avec un conseiller chevronné (voir chapitre 9 *Trouver du soutien*) doit apporter son attention même avant l'arrivée officielle de son successeur :

- Qui, parmi le personnel, s'avère indispensable à la bonne marche de l'entreprise?
- Comment traiter les employés loyaux pour qu'ils continuent à se sentir appréciés au sein de l'entreprise?
- Le personnel est-il au courant des projets destinés à assurer la pérennité de l'entreprise? Lui en a-t-on déjà parlé?
- Dans quelle mesure le personnel est-il susceptible de réagir à l'arrivée du successeur?
- Considérant que certains puissent réagir négativement à l'arrivée du successeur, comment s'assurer qu'ils conserveront leur intérêt et leur engagement envers l'entreprise?
- Qui, parmi le personnel, peut accompagner le successeur (ou l'équipe de successeurs) durant sa mise en place dans l'entreprise?
- Qui, parmi le personnel, peut aider le PDG dans sa démarche?
- Jusqu'où certains membres du peuvent-ils s'engager dans les affaires de la famille?

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 de son successeur et celle de son propre désengagement;

- établir des règles claires pour le successeur, dans le but d'éviter le plus possible une perception par le personnel de faveurs accordées aux proches;
- établir des règles claires pour les cadres dans le but d'éviter toute confusion possible quant à leur rôle et à leur place dans l'entreprise;
- annoncer officiellement l'arrivée du successeur.



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.

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 successeur;

et en les invitant à participer:

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

Dans l'ensemble, les gens aiment travailler dans les PME familiales, même s'ils peuvent penser qu'ils sont victimes d'injustice lorsque qu'ils se comparent aux membres de la famille qui y travaillent. Par exemple, ils peuvent avoir l'impression :

- d'être rapidement plafonnés dans leur cheminement de carrière (Cette impression peut provenir de la taille de l'entreprise, de la présence des membres de la famille dans l'entreprise ou de l'arrivée officielle du successeur);
- de ne pas être traités équitablement, notamment lorsqu'ils comparent leurs salaires, leurs avantages sociaux et leurs conditions de travail avec ceux des membres de la famille.

Troisième piste de solution : léguer un ensemble de pratiques de gestion visant la stimulation du personnel

Le PDG a intérêt à créer un environnement favorable pour les membres du personnel non apparentés⁵ 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 sera dirigée par un nouveau membre de la famille 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.
- Former l'équipe de gestion avec des membres qui ont des compétences complémentaires, qu'ils soient de la famille ou non.

5. Adapté de Poza (2004) par Louise Cadieux, de l'UQTR, 2005. On entend par *personnel apparenté* les membres du personnel qui ont un lien de parenté avec la famille.

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.

Chapitre 9

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.

Le transfert de la direction

Quand l'entreprise demeure familiale

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
<p>Évaluation des sommes d'argent maximales à envoyer aux gouvernements.</p> <p>Évaluation des sommes d'impôt que les héritiers devront payer.</p>	Conseiller en comptabilité Conseiller en fiscalité
<p>Connaissance de vos droits et de la manière de les faire reconnaître.</p> <p>Analyse très précise d'un contrat quelle qu'en soit la nature.</p> <p>Rédaction d'une convention entre actionnaires, d'un testament, d'un mandat d'inaptitude, etc.</p>	Avocat Notaire
Financement de la nouvelle entreprise.	Comptable Conseiller en gestion financière
<p>Conseils sur les questions concernant la retraite et le patrimoine familial.</p> <p>Conseils en placements.</p>	Planificateur financier
<p>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.</p> <p>Préparation d'un portefeuille de produits pour plusieurs de vos biens, quelle qu'en soit la nature.</p>	Courtier en assurance
<p>Évaluation des compétences de la relève.</p> <p>Préparation d'un plan de formation et d'un plan de carrière pour la relève.</p>	Psychologue du travail et des organisations
Conseils en matière de comportement humain auprès d'un membre de la famille ou de tous les membres de la famille (choisir le conseiller d'après la nature du problème).	Psychologue

<p>Conseils et accompagnement dans votre démarche de transfert, notamment en ce qui concerne le transfert de la direction.</p> <p>Peut vous recommander d'autres professionnels avec lesquels vous pourrez travailler.</p>	<p>Conseiller en gestion spécialisé dans l'entreprise familiale</p>
--	---

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 émotive 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?
- Quelle formation spécifique avez-vous reçue en ce qui a trait aux entreprises familiales? Si oui, quand? Quelle expérience possédez-vous des entreprises familiales? Dans combien d'entreprises familiales êtes-vous intervenu?
- Pouvez-vous nous donner une idée des problèmes liés au transfert de l'entreprise familiale et nous expliquer comment vous procédez?
- 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;
- établit un lien de confiance avec chacun des membres de la famille, travaillant ou non dans l'entreprise, qui participe à l'activité, ne prenant jamais partie pour un membre de la famille ou du personnel;
- 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 s'il :

- utilise des outils comme le génogramme, lui permettant de dresser un arbre de la famille de même qu'un portrait des interactions et de leur nature dans la famille;
- s'intéresse manifestement aux valeurs familiales, en vient à pouvoir les identifier, à vous les faire comprendre et à vous expliquer les liens avec celles de l'entreprise;
- 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'entre 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.
- demande à rencontrer chacun des membres de la famille travaillant dans l'entreprise;
- se préoccupe des autres membres de la famille ne travaillant pas dans l'entreprise.

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

CAFE (Canadian Association of Family Enterprise)

www.cafenational.org

Caisse de dépôt et placement du Québec

www.lacaisse.com/accesreleve

Chaire de développement et de relève de la PME

www.hec.ca/chairepme

Family Business Network

www.fbn-i.org

Family Firm Institute

www.ffi.org

Fondaction (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

Institut québécois pour les familles en affaires

www.iqfa.ca

International Family Enterprise Research Academy

www.ifera.org



*Développement
économique, Innovation
et Exportation*

Québec