



Les enjeux de la relève
Préambule

Le transfert d'entreprise en contexte de PME



Table des matières

Test	4
Chapitre 1	
L'importance de la relève	13
1.1 Les conséquences du refus de préparer la relève	16
1.2 Les options de continuité de l'entreprise	20
1.3 Les options détaillées	24
Chapitre 2	
Votre entreprise est-elle prête?	32
2.1 La direction d'entreprise dans la PME familiale	33
2.2 La professionnalisation de la PME	40

Dans le présent document, le masculin est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte.



Les chefs des PME québécoises font face à de multiples préoccupations et défis qu'ils surmontent continuellement. C'est la vie d'entrepreneur!

Un des défis importants qu'ils auront à relever un jour ou l'autre sera de s'assurer que leur entreprise continuera d'exister même s'ils ne seront plus aux commandes.

La collection LE TRANSFERT D'ENTREPRISE EN CONTEXTE DE PME qui débute avec ce carnet PRÉAMBULE vous propose de réfléchir à la continuité de votre entreprise. Nous vous invitons à prendre connaissance des courts textes qui sont réunis dans un ensemble touchant à TOUS LES ASPECTS de la question.

Vous n'avez pas de temps?

Crises à régler? Problèmes urgents à traiter? Certes vous n'avez pas le temps de vous pencher sur l'avenir de votre entreprise pour le moment. Aussi avons-nous pensé à ce petit test qui a été préparé spécialement pour vous.

Testez-vous en cinq minutes!

Vous saurez en cinq minutes quels sont les enjeux susceptibles d'éveiller votre intérêt!

Test

1. Je ne m'en fais pas trop pour la planification de ma relève. Il sera facile de trouver un remplaçant quand je me déclarerai prêt à quitter la direction.

V

F

Si vous avez répondu vrai à cette question, vous ignorez probablement que le temps joue contre vous. Une multitude de facteurs présentement à l'œuvre font effectivement en sorte que le nombre de candidats prêts à prendre la relève sera faible quand se présentera le moment de la transition. Pour découvrir ces facteurs, lisez le chapitre 1 *L'importance de la relève*.

2. Ce n'est pas la fin du monde si je ne prépare pas ma relève. Mes gens s'arrangeront quand la situation se produira. J'ai confiance en eux.

V

F

Il est fort dangereux de répondre par l'affirmative à cet énoncé. Pour connaître 10 des conséquences du refus de planifier la relève, consultez vite la section 1.1 *Les conséquences du refus de préparer la relève*.

3. Mon entreprise est familiale. C'est normal que ce soient les enfants qui en prennent la relève.

V

F

Dans toute situation, il est souvent dangereux de s'arrêter à la première option qui nous vient à l'esprit. Cet énoncé vaut autant pour la planification de la relève de mon entreprise. Il vaudrait mieux, si vous avez répondu vrai à cet énoncé, que vous preniez connaissance de toutes les options qui s'offrent à vous. Elles vous sont présentées à la section 1.2 *Les options de continuité de l'entreprise*.

4. Ça pourrait être une bonne idée de vendre mon entreprise à un ou des membres du personnel.

V

F

Toutes nos félicitations si vous avez répondu vrai à cet énoncé! La vente à un ou des membres du personnel offre effectivement de nombreux avantages. En fait, toutes les options offrent à la fois des avantages et des inconvénients. Pour en savoir davantage à ce sujet, consultez la section 1.3 *Les options détaillées*.

5. Tous les membres de la famille qui le souhaitent peuvent s'intégrer à l'entreprise, sans égard à leur formation ou aux besoins de l'organisation.

V

F

Il y a péril en la demeure si vous avez répondu vrai à cet énoncé. L'entreprise familiale est un système complexe qui combine une entreprise, des propriétaires et une famille. Il est périlleux de préparer la relève s'il y a interférence entre ces systèmes. Un membre de la famille ne devrait, par exemple, être intégré à l'organisation que s'il

possède les compétences nécessaires et que si l'organisation a besoin de lui. Pour en apprendre plus sur les différents systèmes, consultez la section 2.1 *La direction d'entreprise dans la PME familiale*.

6. Ce n'est pas vraiment facile de préparer ma relève. L'entreprise a tellement besoin de moi. Il suffit que je m'absente quelques heures et plus rien ne fonctionne!

V

F

Plus une entreprise est dépendante de son dirigeant, moins les chances de succès du processus de planification de la relève sont élevées. Si vous avez répondu par l'affirmative à cet énoncé, votre organisation n'est peut-être pas prête à planifier votre relève. Consultez la section 2.2 *La professionnalisation de la PME*, pour découvrir quelques indices à ce sujet.

7. Que personne ne me cherche le matin où je vais décider de confier la direction de l'entreprise à quelqu'un d'autre. Je vais prendre le chemin des vacances ou le chemin de la retraite!

V

F

Prenez garde de répondre vrai à ce septième énoncé. Le processus de transfert de la direction, surtout en contexte familial, est bien plus long que vous semblez le croire. Il comporte quatre phases et peut s'étirer sur des années. Consultez sur Internet* le chapitre 1 *Le processus du transfert de la direction* dans le carnet « A », pour en apprendre davantage.

8. C'est très difficile pour moi de choisir lequel de mes enfants deviendra mon successeur. Je les aime tous également.

V

F

Attention si vous avez répondu par l'affirmative à cet énoncé. Le choix du successeur doit reposer sur un ensemble de critères qui dépasse le simple cadre de l'amour familial. Vous pouvez consulter sur Internet* le chapitre 4 *Choisir le successeur* dans le carnet «A», si vous souhaitez découvrir comment choisir votre successeur dans le contexte d'une entreprise familiale mais donnez-vous également la peine de lire le chapitre 2 *Identifier sa relève* dans le carnet «C». Qui dit que le successeur doit absolument faire partie de la famille? Évaluez toutes les options...

9. Je prévois tenir les membres de mon personnel au courant de mon projet de relève.

V

F

Bravo si vous avez répondu vrai à cet énoncé. L'arrivée du successeur peut avoir une incidence importante sur l'attitude du personnel ainsi que sur la rentabilité de l'entreprise. Pour en savoir plus à ce sujet, consultez sur Internet* le chapitre *Préparer le personnel*: chapitre 8 dans le carnet «A» ou chapitre 6 dans le carnet «C», selon que le successeur sera un membre de la famille ou pas.

10. Mon entreprise est unique. Elle a traversé des crises uniques et ma famille est également unique. À cause de cela, personne ne sera donc en mesure de m'aider à relever le défi de la relève. Ce défi devra reposer sur mes seules épaules.

V

F

C'est vrai que votre entreprise est unique. C'est également vrai que votre famille est unique. Cependant, votre entreprise et votre famille présentent également des points communs avec d'autres entreprises et d'autres familles. Et il existe des spécialistes qui ont déjà pris part à des relèves et qui connaissent les principaux obstacles qui se posent sur votre chemin. Pourquoi ne pas profiter de leurs connaissances? Pourquoi vous condamner à refaire les erreurs que d'autres ont faites par le passé? Recherchez plutôt des aides pertinentes en consultant sur Internet* le chapitre *Trouver du soutien*: chapitre 9 dans le carnet «A» dans le cas de la relève familiale, chapitre 7 dans le carnet «C» dans le cas de la relève non familiale ou chapitre 4 dans le carnet «D» dans le cas où il n'y a pas de relève. Ne restez pas seul.

11. Je n'ai pas à me préoccuper des incidences fiscales liées au transfert de la propriété de mon entreprise. Elle est riche et elle pourra facilement faire face aux exigences du fisc.

V

F

Il est téméraire de sous-estimer l'appétit du fisc lors de la vente d'une entreprise. Une mauvaise planification peut en fait faire du fisc votre principal héritier ou vous laisser sans-le-sou après la vente. Ne courez pas de risques inutiles. Si vous avez répondu vrai à cet énoncé, consultez vite sur Internet* le carnet «E»: *Le transfert de la propriété au point de vue de la fiscalité*.

12. Mon patrimoine est gelé dans l'entreprise. Comme elle va très bien, ceux qui la prendront en mains n'auront aucun problème à me payer.

V

F

Ne sous-estimez pas les problèmes de financement ou du flux trésorier lors du transfert d'une propriété. Renseignez-vous. Vous pouvez d'ailleurs commencer en lisant sur Internet* le carnet « F » : *Le transfert de la propriété au point de vue du financement*.



Et puis? Ce petit test vous a-t-il fait réfléchir? Nous vous suggérons avec empressement la lecture du présent carnet.

* Vous pouvez consulter les carnets « A » à « F » dans Internet à l'adresse suivante :

www.mdeie.gouv.qc.ca/releve

Avant tout

Sachons 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.

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 de la vie de l'entrepreneur. Pour lui, c'est probablement aussi le plus grand des défis, particulièrement sur le plan psychologique.

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

Comme le transfert correspond à une vaste délégation de pouvoirs et à un transfert majeur de droits, il est grandement préférable qu'il ne s'opère pas qu'intuitivement.

Pour toutes ces raisons, il vaut mieux le préparer tout en sachant qu'il doit se dérouler selon un **processus**, c'est-à-dire selon une suite ordonnée d'activités précises. Ce processus dure plusieurs années.

Contexte du présent préambule

- Le PDG de la PME devra un jour laisser sa place à la tête de l'entreprise. L'intérêt est que celle-ci continue. Le remplacement du PDG constitue une étape importante présentant des risques pour la PME. Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert.
- Le présent carnet constitue le préambule de la collection des **carnets relatifs au transfert d'entreprise en contexte de PME**.

La disparition d'une entreprise constitue toujours une crise pour les gens touchés. Les fournisseurs, les créanciers, les employés et les clients se retrouvent alors privés d'un partenaire devenu nécessaire. Les héritiers, eux, peuvent se trouver plongés dans une tourmente qui sonnera la fin de l'organisation et de l'harmonie familiale.

Une entreprise qui disparaît, c'est grave. Mais il y a pire. En effet, le Québec est présentement menacé de voir disparaître des centaines d'entreprises. Un danger de cette amplitude, c'est dramatique.

Au Québec, la majorité des PME sont familiales. Or plusieurs sources évaluent qu'un nombre important d'entre elles verra leurs propriétaires et leurs gestionnaires prendre leur retraite d'ici 10 ans. Toutefois une toute petite minorité seulement prépare la relève. Les autres s'imaginent qu'il sera facile de trouver un leader au moment où cela deviendra nécessaire. C'est une erreur. Pour une série de raisons, le nombre de candidats prêts à relever le défi sera faible lorsque arrivera le moment de faire la transition.

- *Les départs.* Les dernières années ont vu les entreprises encourager les départs volontaires. Cela permet certes de réduire les dépenses, mais réduit le nombre de candidats potentiels si une crise survient et qu'il faut trouver un nouveau patron à toute vitesse.
- *L'impartition.* Les entreprises ont également pris l'habitude, au cours des dernières années, de se concentrer sur leurs compétences maîtresses et de sous-traiter les autres activités. Cela réduit du même coup le nombre de candidats disponibles à l'interne quand arrive le temps de trouver un leader.

- *La fin du contrat psychologique.* Nous ne sommes plus à l'époque où les gens entraient dans une organisation et y restaient jusqu'à la retraite. Les gens savent que les entreprises ne se sentent plus liées et qu'une mise à pied est toujours possible. Leur loyauté envers leur employeur s'en est trouvée réduite. Les candidats ayant du potentiel sont plus susceptibles, aujourd'hui, de changer d'employeur si on ne leur fait pas sentir qu'ils pourraient être pressentis pour des défis plus importants.
- *Le faible taux de natalité.* Cette tendance, jumelée au vieillissement de la population, a pour conséquence que plus de personnes quitteront le marché du travail qu'il y aura de personnes qui y entreront. Cela entraînera une concurrence énorme pour obtenir les services des candidats les plus prometteurs.

Il n'y aura probablement pas de candidats disponibles immédiatement si votre organisation a soudainement besoin d'un nouveau dirigeant. Si vous souhaitez que votre entreprise vous survive, vous devez accepter de vous préparer.

La présente collection fait la synthèse du transfert d'entreprise en contexte de PME et vous indique des pistes pour y réfléchir, le prévoir et le préparer.

Section 1.1 Les conséquences du refus de préparer la relève

Imaginez comme il serait parfois aisé pour les vendeurs d'assurance-vie de conclure des ventes avec les héritiers d'un client après la mort de ce dernier. Ce serait facile parce que, souvent, ce n'est qu'après le décès que les héritiers se rendent compte que la « petite fortune » que le défunt pensait léguer, est, dans les faits, une énorme dette fiscale et une série de questions non résolues susceptibles de provoquer des conflits dans la famille.

Les risques de la non-préparation de la relève sont multiples!

Quelles sont les principales conséquences du refus de préparer la relève dans une entreprise familiale?

1. Les conflits familiaux

Il arrive qu'un fondateur qui a plusieurs enfants laisse entendre à chacun qu'il dirigera un jour l'entreprise et qu'il ne choisisse jamais son successeur en se disant qu'ils s'entendront entre eux après son départ. Mais c'est une erreur, pour au moins trois raisons.

- Les enfants n'ont pas été préparés. Ils n'ont souvent effectué que des tâches d'exécutants, au mieux d'adjoints. Aucun n'est prêt à assumer de nouvelles fonctions comportant la prise de décision.
- Alors qu'ils devraient travailler à relancer l'organisation, les enfants perdent leur temps dans des jeux de coulisse destinés à augmenter leurs chances d'accéder à la direction. Favoriser l'apparition de clans dans l'organisation fait perdre l'unité d'action nécessaire à la saine gestion.

- Pendant ce temps, les autres possibilités (comme le recours à un gestionnaire professionnel, par exemple) sont négligées même si elles peuvent constituer un meilleur choix.

2. Le surendettement de l'organisation

Si la somme des impôts à payer au moment du décès d'un actionnaire a été sous-évaluée, les héritiers risquent de devoir emprunter de fortes sommes pour faire face à ces obligations. Dans certains cas, ces emprunts vont grever la capacité concurrentielle de l'organisation et la rendre financièrement bien moins solide.

3. La perte des employés clés

Les conflits et l'incertitude ne sont pas de nature à aider à conserver les meilleurs employés. Comme ceux-ci ont souvent une bonne valeur sur le marché et qu'ils préfèrent se concentrer sur le travail et non subir les effets négatifs des jeux de coulisse, il leur arrive fréquemment de préférer quitter l'organisation plutôt que de devoir choisir un clan.

4. La perte du savoir-faire

Renoncer à préparer votre relève expose l'entreprise au risque de perdre le savoir-faire qui s'est construit avec des efforts et du temps. En effet, votre PME a vécu et s'est développée parce que vous avez réussi à produire et à élaborer des produits, méthodes, procédés et autres de façon différente et exclusive. Changer de main sans préparation risque de faire perdre un ensemble de connaissances accumulées au fil du temps.

5. Le choix du mauvais successeur

Si l'entreprise se trouve subitement confrontée à une crise interne due au départ soudain du leader, on choisira souvent son successeur en fonction de sa capacité à régler cette crise, alors qu'il aurait dû être choisi pour sa capacité à relever les prochains défis auxquels l'organisation devra faire face.

6. Un choc culturel

Le successeur, s'il est choisi à toute vitesse à l'extérieur de l'organisation, se retrouvera à la tête d'une organisation dont il ignore la culture et la petite histoire. Alors qu'il aurait dû rassembler les gens, il court le risque de les heurter ou de les diviser.

7. La perte du soutien des partenaires

L'arrivée soudaine d'un nouveau leader peut semer le doute chez les partenaires de l'organisation. Les financiers ne le connaissent pas et, dans leur esprit, le risque lié aux prêts vient de prendre de l'ampleur. Les fournisseurs, s'ils ont des doutes sur les compétences du nouveau leader en question, pourraient se tourner vers les concurrents de l'entreprise. Les employés, s'ils étaient profondément attachés au leader précédent, peuvent se détacher émotivement de leur travail. Les clients eux-mêmes, s'ils achetaient à cause d'un lien privilégié avec le patron en place, risquent de changer de fournisseur après son départ.

8. La création d'une prison virtuelle

Il s'agit d'une conséquence dont nous serons de plus en plus souvent témoins au cours des prochaines années. Imaginez un propriétaire de PME dont le patrimoine est investi dans l'entreprise et qui apprend soudainement qu'il est malade et qu'il doit prendre

du repos. Si personne ne peut le remplacer à la direction et qu'il n'arrive pas à vendre son organisation, il se trouve obligé de continuer à se présenter au travail chaque jour. Son organisation est ainsi devenue une prison.

9. La perte d'occasions d'affaires

Des occasions d'affaires peuvent surgir chaque jour mais votre capacité à les saisir peut être limitée par le manque de préparation de vos troupes. Imaginez qu'une famille propriétaire d'une entreprise, qui a été votre concurrente jusque-là et qui connaît des difficultés financières, vous offre de l'acheter. Cela vous permettrait d'améliorer votre position concurrentielle et vos marges bénéficiaires. Le problème, c'est que vous ne serez pas en mesure de saisir cette occasion si personne ne peut endosser vos responsabilités actuelles et que vous ne suffisez déjà pas à la tâche. Vous voilà forcé de dire non à cette proposition même si votre refus suppose que l'entreprise sera vendue à un autre groupe. Parce que vous n'avez pas préparé de relève, vous risquez maintenant de subir les conséquences de l'arrivée d'un autre concurrent, bien préparé, dans votre marché.

10. La fin de l'exploitation

Dans certains cas, l'incapacité soudaine du dirigeant à assumer ses fonctions peut rapidement entraîner la fermeture de l'entreprise. Par exemple, s'il est la seule personne ayant le droit de signer les chèques et qu'il décède ou se retrouve incapable de le faire, les risques de problèmes financiers deviennent très préoccupants. Et, comme vous le savez, une telle situation peut se produire n'importe quand, quel que soit l'âge du dirigeant.

Votre entreprise survivrait-elle à une telle crise? Il est probable que non. Il importe de prendre une pause et de vous interroger sur les options qui s'offrent à vous.

Les options sont présentées sommairement à la section 1.2 *Les options de continuité de l'entreprise* et sont détaillées à la section 1.3 *Les options détaillées*.

Section 1.2 Les options de continuité de l'entreprise

Les options de continuité de l'entreprise

Un vieux dicton veut que pour celui qui possède un marteau, tous les problèmes ressemblent à des clous. C'est ce qu'on appelle la *Loi du marteau*. Autrement dit, les gens qui ont un problème à régler se tournent généralement vers la solution avec laquelle ils se sentent le plus à l'aise.

Par exemple, si vous êtes une personne enthousiaste et extravertie, vous aurez tendance à présenter vos projets de façon tout aussi enthousiaste et à les entreprendre avec impatience. Mais si vos interlocuteurs sont introvertis, ils auront besoin d'être prévenus de votre venue pour qu'ils vous accordent toute leur attention. Ils auront par après besoin d'un délai pour y réfléchir et d'un autre délai pour y donner leur adhésion. Mais si, au lieu de leur accorder ces moments de réflexion, vous revenez, tout aussi enthousiaste, pour exiger leur adhésion séance tenante, vous aurez peut-être une réponse polie, mais les efforts qu'ils consentiront seront limités.

Le même phénomène se présente souvent chez les entrepreneurs qui acceptent d'entrevoir la possibilité de préparer leur relève : une option leur vient à l'idée et ils se concentrent sur celle-ci sans se demander si d'autres options peuvent être tout aussi intéressantes, sinon davantage.

Prenons donc quelques instants et dressons la liste de toutes les options qui s'offrent à vous.

Des options s'offrent à vous.
Pour pouvoir choisir, il faut d'abord les connaître!

1. La relève familiale

Il s'agit ici de la relève entièrement effectuée par la famille : l'entreprise continue d'appartenir à votre famille (*propriété de l'entreprise*) et d'être dirigée par un membre de la famille (*gestion ou direction de l'entreprise*¹). C'est l'option à laquelle rêvent nombre d'entrepreneurs, qui imaginent une retraite agréable à la tête d'une dynastie. Elle peut être très viable si elle est préparée à long terme.

2. La propriété demeure familiale; la gestion est confiée à un professionnel

Il s'agit ici de la relève familiale partielle : l'entreprise continue d'appartenir à votre famille mais elle est dirigée par un gestionnaire professionnel. C'est une option qui est souvent négligée parce que plusieurs ne font pas la distinction entre la *propriété de l'entreprise* et la *direction de l'entreprise*. Si aucun membre de la famille n'est disponible (manque d'intérêt ou de compétence ou encore s'il lui faut un délai de préparation), cette avenue peut s'avérer des plus pertinentes.

1. Nous utiliserons à l'avenir l'expression « direction de l'entreprise ».

3. Vente au personnel

Pourquoi ne pas vendre à des membres du personnel de votre entreprise? L'entreprise se trouverait ainsi entre les mains de gens qui ont son succès à cœur et dont ils connaissent bien les rouages.

Il existe une autre possibilité sous cette option : l'entreprise passe aux mains des membres du personnel groupés en coopérative.

4. Vente de l'entreprise

L'entreprise est vendue à un ou plusieurs tiers (nouveaux propriétaires non membres de la famille) qui en seront propriétaires et qui en assumeront également la direction. C'est une solution qui permet au propriétaire actuel d'encaisser la valeur de son entreprise. Cette avenue peut s'avérer nécessaire si son patrimoine est immobilisé dans celle-ci.

Remarquez que la vente n'exclut pas le processus de la planification de la relève. Pour que l'entreprise continue à performer après la vente, il faut en particulier qu'il y ait une période de cohabitation entre l'ancienne et la nouvelle équipe de gestion.

5. La fusion avec une autre entreprise

Ce mariage peut offrir l'occasion de mettre la main sur une équipe de direction compétente, qui s'occupera de la direction de la nouvelle organisation. La propriété est alors partagée entre la famille et les autres propriétaires.

Aucune option ne vous dispense de la nécessité de préparer un plan de relève.

Il est peut-être possible de vendre une entreprise et de disparaître en s'en lavant les mains, mais c'est généralement une mauvaise idée parce que le risque, aux yeux de l'acquéreur, sera alors plus grand, ce qui réduira la valeur de l'entreprise. Un bon plan de relève, accompagné d'un assainissement du bilan financier, vous permet d'obtenir la valeur maximale en cas de vente.

Toutes ces options sont détaillées à la section 1.3 *Les options détaillées* et sont traitées dans la présente collection.

À titre d'information, mentionnons en dernier lieu :

1. Une option particulière qui assure la continuité de l'entreprise sans mettre en jeu tout le processus du transfert : **l'achat d'un concurrent.**

Cette option permet d'atteindre plusieurs objectifs stratégiques en même temps. Si le concurrent que vous pourriez acheter a la chance de compter sur une équipe de gestion compétente et s'il connaît bien votre secteur d'activité, l'achat de cette entreprise concurrente vous permet de mettre la main sur ces précieuses ressources. Il est même possible que le dirigeant de cette entreprise soit capable, à court terme, de s'occuper de l'exploitation de votre propre entreprise.

De plus, parce que l'achat d'un concurrent vous permet d'augmenter votre part de marché, cette option peut amener une amélioration des marges bénéficiaires étant donné qu'elle réduit la concurrence sur le marché et qu'elle améliore votre pouvoir d'achat auprès des fournisseurs.

2. Une issue de non-continuité : la liquidation.

Il faut être conscient que l'entreprise ne peut être maintenue dans tous les cas. Il arrive, en effet, que la liquidation (vente des actifs) de l'entreprise constitue un meilleur choix que la poursuite de son exploitation. Par exemple, un petit commerce de détail peut être établi depuis des générations et ne produire qu'un profit annuel minimal, mais être situé sur un terrain qui a pris énormément de valeur.

Section 1.3 Les options détaillées

Lorsque le propriétaire-dirigeant d'une entreprise (président-directeur général ou PDG) songe à assurer la continuité de son entreprise, à ce qu'il adviendra de celle-ci après lui, il lui est hautement recommandé d'envisager toutes les possibilités bien avant d'en entreprendre le transfert. Le transfert s'étend d'ailleurs sur plusieurs années. Voici ces possibilités :

- A. La relève est familiale
- B. La relève est partiellement familiale
- C. La relève est non familiale
- D. Il n'y a pas de relève

Option «A»: la relève est familiale

L'entreprise désire continuer ses activités comme une entreprise familiale à la fois sur le plan de la propriété ET sur celui de la gestion. La famille désire en demeurer propriétaire ET la diriger.

La continuité de l'entreprise est assurée par un ou des membres de la famille, le plus souvent : fils, fille, neveu, nièce, gendre ou belle-fille.

Cette solution est avantageuse pour la raison suivante :

- le membre de la famille connaît bien l'entreprise pour en avoir entendu parler et, bien souvent, y avoir travaillé.

Et cette option :

- permet de perpétuer les principales valeurs véhiculées dans l'entreprise;
- permet de conserver le haut degré d'engagement des employés clés, notamment dans le cas où les membres de la famille sont bien intégrés et bien préparés pour prendre la relève;
- permet au PDG de conserver un lien avec son entreprise, même après en avoir confié officiellement les rênes à la nouvelle direction.

Tous les éléments de la relève familiale sont traités dans le carnet «A».

Option « B » : la relève est partiellement familiale

L'entreprise demeure la *propriété*, entière ou majoritaire, de la famille, mais sa *direction* est confiée à une personne indépendante de la famille.

Le principal avantage de cette option est le suivant :

- le gestionnaire professionnel peut connaître le PDG et les membres de la famille pour avoir travaillé dans l'entreprise. (Cependant il peut tout aussi bien ne connaître ni l'entreprise, ni la famille).

Cette forme de relève réussira si le gestionnaire a les compétences requises et un réel intérêt pour la réussite de l'entreprise.

Dans ce cas, la famille doit agir :

- au conseil d'administration (« c.a. »), et seulement au c.a., pour régler les affaires qui sont du ressort de ce dernier et afin d'éviter de court-circuiter le nouveau directeur général;
- au conseil de famille pour surveiller les intérêts de la famille.

La relève partiellement familiale est traitée dans le carnet « B ».

Option « C » : la relève n'est pas familiale

L'entreprise est vendue à de nouveaux propriétaires qui en assumeront aussi la direction. Ces nouveaux propriétaires sont déjà en relation avec l'entreprise.

Dans ce cas, on parle de « vente interne ».

La famille est absente de la nouvelle entreprise. Si elle est présente, ses membres y travaillent sans exercer d'influence prédominante, en ce qui a trait ni à la *propriété* ni à la *direction* de l'entreprise.

Vente à un ou des membres du personnel

L'avantage est le suivant :

- le membre du personnel connaît le PDG et l'entreprise pour y avoir travaillé.

Cette éventualité :

- envoie au personnel un message d'encouragement et d'ouverture;
- permet de garder l'expertise de l'entreprise tout en protégeant les méthodes et procédés de l'entreprise;
- fait que la nouvelle direction a une bonne connaissance des produits ou des services et sait comment corriger le tir, le cas échéant;
- favorise le maintien de l'esprit d'entrepreneurship au sein de l'entreprise;
- diminue le risque, donc les coûts de la transaction.

Il convient de mentionner certains inconvénients :

- le processus de négociation peut s'avérer plus long, vu qu'il s'agit d'une négociation employé-employeur;

- ce choix ne convient pas à tous les secteurs d'activité, notamment le commerce de détail et certains services.

Formation d'une coopérative

Il existe une autre possibilité dans le cas de vente « interne » : la relève assumée par des membres du personnel groupés en *coopérative*. En voici les principaux avantages et inconvénients.

Du côté de l'entreprise, les avantages sont :

- la survie et le faible endettement de l'entreprise : les successeurs naturels (enfants) n'ont pas à s'endetter pour assurer la relève.

Et les inconvénients sont :

- la possibilité que cette formule ne soit pas utilisable dans tous les secteurs d'activité, notamment le commerce de détail et certains services;
- la lourdeur du processus décisionnel.

Du côté du personnel, les avantages sont :

- la conservation des emplois, la participation aux profits, l'enracinement du sentiment d'appartenance (motivation) et le droit de regard sur les décisions.

Et les inconvénients sont les suivants :

- la dilution de la responsabilité individuelle, à cause de la « gestion par le groupe ». En effet, ce mode de gestion fait que les employés moins performants seront moins acceptés. Par exemple, une moindre participation des uns peut entraîner une surcharge de travail pour les autres, qui s'en plaindront;
- le risque accru de conflits dû au nombre de personnes engagées dans la direction de l'entreprise.

Vente à un ou des actionnaires minoritaires

L'avantage est que l'actionnaire minoritaire ou les actionnaires minoritaires :

- connaissent le PDG et l'entreprise pour y avoir été engagés financièrement et aussi parfois pour y avoir travaillé.

Et cette éventualité :

- permet de garder l'expertise de l'entreprise en matière de gestion tout en protégeant les méthodes et procédés de l'entreprise.

Vente à un ou des partenaire d'affaires

Les avantages sont les suivants :

- ce ou ces partenaires connaissent le PDG et l'entreprise pour y avoir été engagés financièrement;
- ils connaissent le PDG et l'entreprise pour avoir collaboré en tant que partenaires d'affaires.

Ces éventualités seront couronnées de succès si le nouveau dirigeant a les compétences requises et un réel intérêt pour la réussite de l'entreprise.

Tous les éléments de la relève non familiale sont traités dans le carnet « C ».

Conseils pratiques

Voici quelques conseils pratiques.

Lorsqu'il songe à vendre son entreprise, le PDG doit comprendre qu'il y a des moments plus propices pour aller de l'avant :

- l'entreprise est en bonne santé financière;
- le secteur d'activité de l'entreprise est prometteur.

Voici en dernier lieu, quelques autres éléments dont il doit tenir compte :

- un prix de vente minimal est déterminé;
- de bons experts-conseils l'entourent et l'aident adroitement pour qu'il puisse convaincre les repreneurs potentiels d'acheter, grâce à sa transparence et à sa spontanéité;
- la cession est envisagée avec sérénité;
- les pires transactions se font dans l'urgence.



La décision du transfert est du ressort de la famille et du PDG. Nous ne privilégions aucune des possibilités.



Chapitre 2

Votre entreprise est-elle prête?

À quel moment faut-il commencer à penser à la relève? À quel moment devient-elle un enjeu? Réponse : dès que l'entreprise devient viable et qu'un réseau de partenaires (financiers, fournisseurs, clients, employés, etc.) commence à dépendre d'elle. Mais même à ce moment, il est possible qu'un plan de relève soit voué à l'échec. Il existe en fait des préalables d'organisation à la planification de la relève. Deux d'entre eux, la direction et la professionnalisation, sont traités dans ce chapitre : *La direction d'entreprise dans la PME familiale*, section 2.1, et *La professionnalisation de la PME*, section 2.2.



À titre d'information seulement, mentionnons qu'il existe des organisations qui n'ont qu'une vie. En voici deux exemples.

- *Il s'agit davantage d'un hobby que d'une entreprise.* Une entreprise qui ne génère qu'un revenu marginal et que vous gérez par temps perdu (*side-line*) disparaîtra probablement avec vous. S'agit-il d'un hobby ou d'une entreprise? Souhaitez-vous qu'elle vous survive? Serait-ce un drame si vous cessiez les opérations dès aujourd'hui? Répondez à ces questions et ne faites pas de fausses promesses à des membres de votre famille, du genre « Ce sera un jour à toi, ma fille », si vous savez très bien que cette aventure ne vous survivra pas.

- *L'entreprise cesse d'exister si vous n'êtes pas là. Si vous avez, par exemple, un atelier d'artiste peintre et que votre succès est dû à votre renommée en tant que peintre, votre départ de l'organisation risque de signifier la fin de l'entreprise. Elle ne vaut pas plus que sa valeur de liquidation. Il en va de même si vous êtes le « produit » vendu par votre organisation. Par exemple, un humoriste, même s'il a fondé une compagnie pour encadrer son travail, pourra difficilement vendre celle-ci s'il abandonne le métier.*

Dans des cas semblables, la relève est sans objet.

Section 2.1 La direction d'entreprise dans la PME familiale

La PME familiale est souvent le lieu d'ingérences qui en perturbent le fonctionnement. La présente section expose les systèmes qui la constituent et conclut que les rôles attribués à chacun des **trois systèmes** doivent être clairement définis et rigoureusement appliqués avant d'entreprendre le transfert de l'entreprise.

L'entreprise familiale constitue un système bien plus complexe qu'il ne semble à première vue. En fait, il s'agit de trois systèmes fortement interreliés.

- Il y a tout d'abord une entreprise. Une entreprise, c'est un rêve devenu réalité. Un beau matin, une personne a eu une idée. Elle a découvert que des clients étaient mal servis par les entreprises existantes et qu'il y avait moyen de présenter un service ou un produit offrant un meilleur rapport qualité-prix à une clientèle visée. Ou encore elle a acquis une expertise dans un produit ou un service et elle décide de le mettre sur le marché. Cette personne à l'origine de l'idée et qui possède des qualités d'entrepreneur s'est alors lancée dans l'aventure.

Tout comme un être vivant, l'entreprise traverse plusieurs étapes de sa vie: le lancement, le développement, la consolidation, le plafonnement et le déclin. Remarquez que ces étapes ne sont pas linéaires et que l'équipe de direction a justement comme raison d'être d'éviter le déclin. L'**entreprise** comme organisation qui exploite une production de biens ou de services à caractère commercial constitue le premier système.

- Viennent ensuite les propriétaires. Une entreprise appartient à des personnes. Ces personnes influencent son développement. En particulier, les propriétaires énoncent les grandes orientations de l'entreprise et fixent le rendement sur le capital investi. Au début de l'entreprise, la propriété est souvent réduite à une personne ou à un couple mais, avec le temps, elle s'étend à d'autres membres de la famille ou à des investisseurs qui ne font pas partie de la famille. La **propriété** de l'entreprise constitue le deuxième système.
- Finalement, ce qui distingue l'entreprise familiale des autres entreprises, c'est justement la **famille**. Celle-ci constitue le troisième système. Les situations vécues dans ce troisième système seront différentes selon que les enfants sont jeunes ou qu'ils sont d'âge adulte.

Les trois systèmes sont des entités distinctes, mais...

Les trois systèmes sont des entités distinctes, qui fonctionnent de façon autonome, mais... ils peuvent interférer entre eux.

Dans la réalité de la PME familiale, en effet, il arrive souvent que ces systèmes interfèrent entre eux. Ces interférences d'éléments causent de la désorganisation qui nuisent au fonctionnement de l'entreprise et aussi à son développement.

Il y a quatre ordres d'interférences (ou d'ingérences). Nous les décrivons plus bas en les illustrant au moyen d'exemples.



Pour éviter les interférences indues, il faut que chacun soit conscient des devoirs et responsabilités attachés à son rôle. Comment? En se fondant sur la raison d'être des systèmes :

- **L'entreprise**, par l'intermédiaire de son directeur général et de son personnel, réalise sa mission de produire et de vendre rentablement un bien ou un service.
- **La propriété** décide, par la voie de son conseil d'administration², des grandes orientations de l'entreprise, telles que la mission, les valeurs et la rentabilité.
- **La famille**, par la voie de son conseil de famille, voit au soutien et au respect des intérêts de ses membres et veille au patrimoine familial.

Par exemple, quand il travaille dans l'entreprise, le propriétaire ou copropriétaire doit oublier qu'il est propriétaire et se comporter en employé. Un membre de la famille qui travaille dans l'entreprise doit lui aussi se comporter comme tout autre employé. Et un membre du conseil d'administration ou du conseil de famille n'a pas à s'ingérer dans la gestion de l'entreprise, par exemple, en intervenant à propos de la supervision que le personnel reçoit.

2. En contexte de petite entreprise, le c.a. est souvent réduit à son unique actionnaire. Il arrive que, même plus tard, il ne soit pas constitué. Cela ne veut pas dire que les rôles ne sont pas exercés. Simplement ils ne sont généralement pas distingués les uns des autres.

En s'interrogeant sur la nature de l'activité en cause, on peut parvenir à déterminer le système auquel on veut apporter sa contribution et à déterminer le **rôle** spécifique qu'on pourra y exercer... ou non!

C'est à ces seules conditions que les systèmes organisés feront fonctionner efficacement l'entreprise et assureront son développement.

Et nous en arrivons à la considération de la relève proprement dite: **nulle entreprise familiale n'est prête à préparer un plan de relève tant que les personnes intéressées ne sont pas préalablement conscientes du ou des rôles qu'elles doivent jouer.** Tant que les rôles ne sont pas respectés, il y a risque qu'un système s'ingère dans les activités d'un autre.

Il faut définir clairement et appliquer rigoureusement les rôles attribués à chacun des trois systèmes avant d'entreprendre la préparation de la relève.

Notons immédiatement qu'il faut, de nos jours, posséder une formation de base en gestion et avoir acquis des habiletés à gérer les conflits pour préparer une relève.

Voici maintenant la description des interférences évoquées plus haut.

1) Ingérence de la famille dans l'entreprise

Il y a ingérence de la famille dans l'entreprise quand l'entreprise est gérée comme une famille. Pourtant, ces deux systèmes sont bien différents.

- Au chapitre du recrutement du personnel, le membre de la famille est privilégié en venant au monde: il pourra travailler automatiquement pour l'entreprise et cette possibilité lui est offerte pour

la vie. Dans une entreprise non familiale, il y a inclusion d'un nouveau membre s'il y a un besoin et si la personne est compétente. La nécessité de ce nouveau membre se termine dès que disparaît le besoin. Dans une entreprise familiale subissant cette ingérence, on accueille tous les membres de la famille sans égard aux besoins de l'organisation ni aux compétences des membres de la famille.

- Au chapitre des priorités, chacun des membres de la famille a droit à ses objectifs à long terme dans la mesure où il ne brime pas les autres membres de la famille. Dans une entreprise non familiale, il existe un objectif à long terme et tous doivent investir des efforts pour le réaliser. Dans une entreprise familiale subissant de l'ingérence, les membres de la famille s'attendent à ce que l'entreprise soutienne leurs besoins personnels.
- Au chapitre de l'évaluation des performances, dans une famille, les objectifs sont personnels et officieux, les gens ayant été acceptés sans égard à leur performance. Dans une entreprise non familiale, les gens sont responsables d'atteindre les objectifs qui leur sont confiés. Dans une entreprise familiale subissant de l'ingérence, comme les membres de la famille n'ont pas d'objectifs spécifiques, leur rendement ne peut pas être évalué.
- Au chapitre des récompenses, dans une famille, on utilise l'amour, le soutien et les encouragements. Dans une entreprise non familiale, les récompenses se traduisent davantage en salaire, en promotion et en autonomie. Dans une entreprise familiale subissant de l'ingérence, il y a des

récompenses automatiques sans égard aux performances, pour que les enfants se sentent aimés et soutenus.

Un indice permet de deviner la présence d'une telle ingérence : on agit comme si l'entreprise était là uniquement pour satisfaire les besoins des membres de la famille. Si une ingérence de ce genre est présente dans votre entreprise familiale, le plan de relève risque fort d'être saboté, quoi que vous fassiez pour le mettre en œuvre.

II) Ingérence de l'entreprise dans la famille

Il y a ingérence de l'entreprise dans la famille quand on agit comme si la famille n'était là que pour satisfaire les besoins de l'entreprise sans égard aux besoins des membres de la famille. Voici un exemple fréquent : les enfants sont embauchés par l'entreprise à des salaires très inférieurs à ceux du marché. On leur explique ces conditions en leur disant que l'entreprise leur reviendra un jour et que leur maigre pitance fait office d'investissement.

Il y a également ingérence de l'entreprise dans la famille quand on oblige des membres de la famille, qui auraient préféré faire autre chose, à se joindre à l'entreprise parce qu'« on a besoin d'eux ».

III) Ingérence des propriétaires dans l'entreprise

Il arrive également que les actionnaires d'une entreprise, à cause d'une vision à court terme, prennent des décisions qui provoqueront à moyen terme la disparition de l'entreprise. Par exemple, l'assemblée des actionnaires refuse un investissement technologique pourtant nécessaire à la compétitivité de l'entreprise afin d'éviter une baisse des dividendes.

IV) Ingérence du coté du PDG lui-même!

Au centre du fonctionnement de l'entreprise se trouve le PDG! Vérité de La Palice, direz-vous? Exact. Nous le soulignons tout de même pour mettre en évidence le fait que le PDG travaille généralement à peu près dans toutes les zones.

Cela veut dire :

- planifier les activités, prévoir les moyens, coordonner et suivre ces innombrables activités en plus de diriger les personnes;
- s'occuper des ventes et de la production en même temps que surveiller les finances, régler les relations professionnelles et voir à la synchronisation de tous ces domaines d'activités;
- déterminer les lignes directrices de l'entreprise et les objectifs stratégiques qui en découlent et régler les détails quotidiens.

Tout cela, en veillant aux intérêts de la famille...

C'est tout à fait normal en contexte de petite entreprise : le PDG doit voir à tout! Mais ce « mode de gestion », à la longue, engendrera chez le PDG des habitudes qui pourront lui nuire.

Par exemple, il arrive un moment où le PDG se cherche des adjoints à qui confier le trop-plein de ses activités devenues trop nombreuses. Mais la délégation est difficile, habitué qu'il est à agir seul... Il aura de la difficulté à laisser les activités déléguées à ses nouveaux adjoints, parce qu'il est habitué à n'avoir confiance qu'en lui. Il aura alors tendance à « repasser le râteau », c'est-à-dire à reprendre l'ouvrage commandé par ses adjoints, court-circuitant leur supervision, ce qui contribuera à effacer leur rôle et les incitera à regarder ailleurs.

Section 2.2 La professionnalisation de la PME

Votre entreprise peut-elle fonctionner en l'absence de son dirigeant?

Par *professionnalisation* de l'organisation, nous entendons le développement d'outils (par exemple, mission, objectifs et procédés consignés par écrit) permettant à l'entreprise de continuer à fonctionner même si son dirigeant doit s'absenter quelque temps. Plus une organisation est *professionnalisée*, moins elle est quotidiennement dépendante de son dirigeant et plus le processus de planification de la relève a de chances de succès.

Il existe des PME qui dépendent tellement de leurs leaders qu'elles ne peuvent fonctionner dès que celui-ci s'absente. Dans ces organisations, la poigne du dirigeant est telle que cette dépendance rend très difficile l'élaboration d'un bon plan de relève.

Votre entreprise peut-elle se passer de vous une journée? Une semaine? Un mois? Quelqu'un pourrait-il au moins ouvrir les portes si vous étiez victime d'un accident un beau matin? Quelqu'un pourrait-il signer les chèques de paie si vous subissiez un AVC cet après-midi? Pouvez-vous prendre une semaine de congé sans la passer à vous inquiéter à propos de l'entreprise?

Voici quelques énoncés qui décrivent une organisation *professionnalisée*.

1. Elle est davantage préoccupée par le profit que par les ventes. Si une activité n'est pas rentable, on y met un terme.
2. Elle fonctionne avec des budgets et des prévisions financières.
3. Elle peut remplacer un employé clé qui quitte son emploi parce qu'elle forme constamment son personnel afin de réduire ce genre de risque.
4. Elle est dirigée par une équipe de gestionnaires compétents plutôt que par une personne qui se prend pour un héros.
5. Elle se fait un devoir de définir les rôles et fonctions.

Dans une organisation *professionnalisée*, on trouve des instances qui peuvent faire contrepoids au désir du leader de rester en place et qui peuvent même, à la limite, lui montrer la porte. Cela permet de parer aux hésitations de dernière minute ou à la peur de passer le relais. Car ces deux émotions transforment à l'occasion le leader en un monarque qui s'accroche au pouvoir. Et quand un tel monarque finit-il par quitter le trône? Vous connaissez la réponse: quand il meurt ou à la suite d'un « coup d'État ». Or, la majorité des entreprises ne peuvent se permettre un départ sans préparation ou dans le cadre d'une lutte judiciaire. Autant *professionnaliser* votre organisation.

Plus une organisation est *professionnalisée*, plus le processus de planification de la relève a de chances de succès.

Plan détaillé de la collection

Le transfert de la direction quand l'entreprise demeure familiale

Carnet « A » Le transfert de la direction quand la relève est familiale

1. Le processus du transfert de la direction. 2. Les principaux défis du propriétaire-dirigeant actuel. 3. Les principaux défis du successeur. 4. Choisir le successeur. 5. Préparer le PDG. 6. Préparer le successeur. Préparer l'équipe des successeurs. 7. Préparer la famille. 8. Préparer le personnel. 9. Trouver du soutien.

Carnet « B » La direction de l'entreprise familiale transférée à un gestionnaire

Le transfert de la direction quand l'entreprise ne sera plus familiale

Carnet « C » Le transfert de la direction quand la relève n'est pas familiale

1. Les principaux enjeux de la relève non familiale. 2. Identifier sa relève. 3. Préparer le PDG. 4. Préparer le repreneur « interne ». 5. Préparer la famille. 6. Préparer le personnel. 7. Trouver du soutien.

Carnet « D » Le transfert de la direction quand il n'y a pas de relève

1. Préparer le PDG. 2. Préparer le repreneur « externe ». 3. Préparer le personnel. 4. Trouver du soutien.

Le transfert de la propriété

Carnet « E » Le transfert de la propriété au point de vue de la fiscalité

Carnet « F » Le transfert de la propriété au point de vue du financement

Dans le cadre du transfert d'entreprise

- Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) offre une session de formation portant sur le transfert de propriété.
- Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale offre une session de formation portant sur le transfert de direction.

Veuillez communiquer avec un conseiller du MDEIE de votre région pour en connaître les détails.

Téléphone sans frais: 1 866 463-6642

www.mdeie.gouv.qc.ca



Développement
économique, Innovation
et Exportation

Québec 