



Centre des familles en affaires
Deschênes | Molson | Lesage
HEC MONTRÉAL

Le transfert de la direction

Un processus et non un événement

Deux types de transfert

Le transfert de l'entreprise familiale doit se faire à deux niveaux:

- **le transfert de la direction**
- **le transfert de la propriété**

Ces deux processus ne se réalisent pas nécessairement sur le même horizon temporel et exigent des démarches très distinctes.

Le transfert de propriété se fait lors d'une transaction ou d'une planification réalisée avec des experts et principalement basée sur des considérations financières et fiscales.

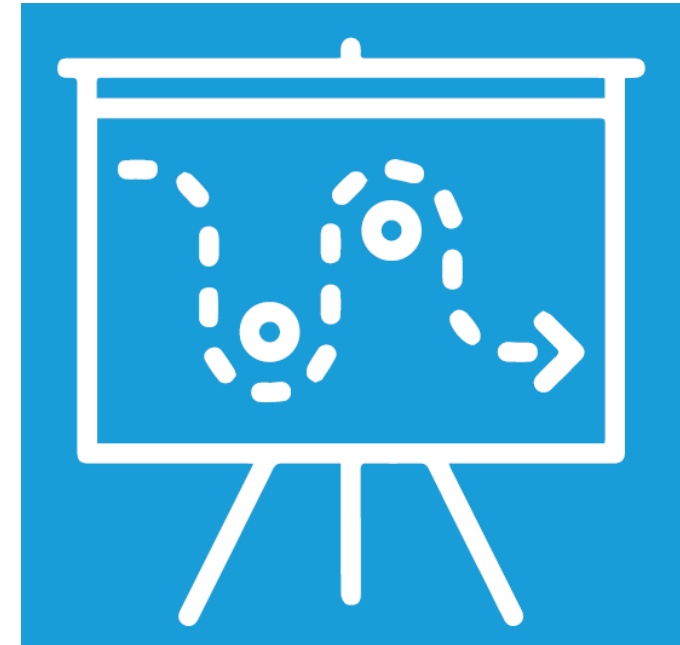
Les prochaines pages n'aborderont pas le transfert de propriété, mais uniquement le transfert de direction.



Le transfert de direction: un processus

Il existe une multitude de modèles pour illustrer le transfert de direction. Toutefois, un élément demeure:

La planification de la relève n'est pas un événement unique, mais bien un processus qui peut s'étendre sur plusieurs années.

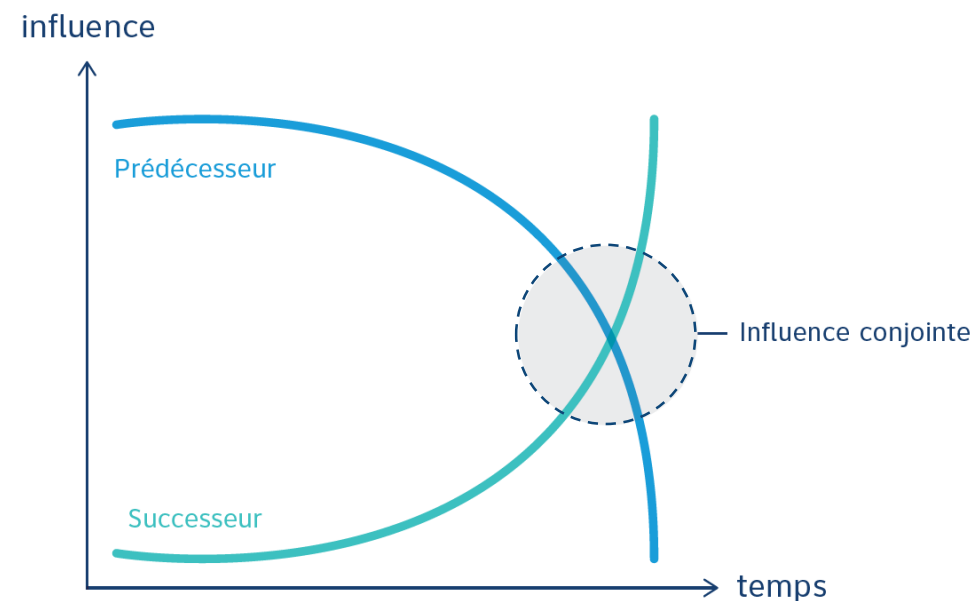


Période d'influence conjointe

Pendant ces années, l'influence du prédécesseur se voit diminuer, alors que celle du successeur se voit augmenter, ce qui amène les deux individus à travailler conjointement pendant des années.

Cette période de travail conjoint peut-être bénéfique pour tous:

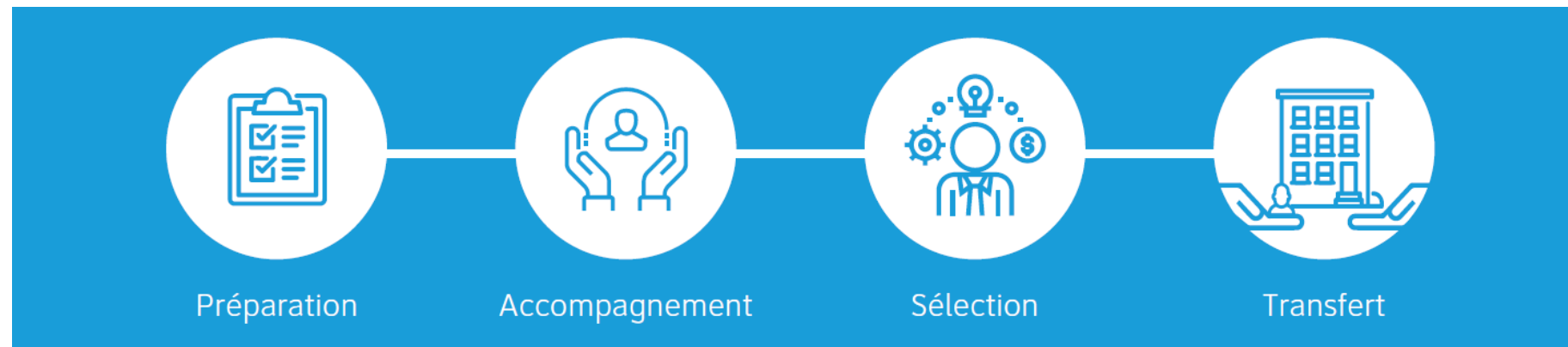
- La rencontre des savoirs de la génération senior et du désir d'innover de la génération montante offre à **l'entreprise** une occasion de se renouveler.
- Cette période permet à **la génération senior** de s'approprier un nouveau rôle et développer sa confiance vis-à-vis la génération montante.
- **La génération montante** développe ses habiletés et sa légitimité au sein de l'entreprise et approfondit sa connaissance de celle-ci.



(Source: Dennis Jaffe)

Le processus de transition

- Il existe plus d'un modèle lorsqu'il est question de transition dans les entreprises familiales. Nous vous présenterons, ici, quelques éléments clés à retenir quand vient le temps de mettre en place un processus de transfert de direction dans l'entreprise.
- Le premier élément est de se rappeler que le transfert n'est pas une question de vitesse, mais bien une question d'application et de qualité des choix et des actions.
- Le processus de transfert de direction peut se diviser en quatre étapes distinctes:



1 La préparation

La première étape est une étape de préparation. Ici, il est important de:

- **Mettre en place une vision pour l'avenir de l'entreprise.**
- **Énoncer les règles qui régiront les actions et les choix liés au transfert de direction.**

Parmi les règles, nous pouvons retrouver:

- Les critères de sélection du ou des successeurs.
- Les nouvelles règles de gouvernance qui soutiendront le processus.
- Le plan et le calendrier du transfert.

Dans certains cas, il peut être pertinent de mettre en place un groupe de travail dédié à ce processus. C'est aussi à cette étape que l'on peut commencer à identifier les successeurs potentiels.

1

Questions de réflexion



- Comme relève potentielle, avez-vous identifié les raisons qui vous motivent à embarquer dans ce processus?

- Votre choix est-il fait en connaissance de cause? _____

- Êtes-vous à l'aise avec le processus de sélection de la relève qui a été retenu? _____

2 Accompagnement / développement

Quand nous nous adressons à des dirigeants d'entreprises, nous disons que la deuxième étape consiste à accompagner et à préparer les successeurs potentiels. À cette étape-ci, le choix du ou des prochains dirigeants n'est peut-être pas officialisé. Il est donc important pour les dirigeants d'évaluer les écarts entre les besoins de l'entreprise et les habilités des successeurs potentiels et de les accompagner dans leur développement. Des membres de la famille, des coachs, des mentors ou des membres du personnel de l'entreprise peuvent participer à la préparation des successeurs potentiels.

En tant que relève, vous avez aussi un rôle à jouer. La génération dirigeante est là pour vous accompagner, mais vous devez aussi vous développer en tant qu'entrepreneur. Des programmes de formations, des expériences professionnelles, des implications et votre évolution dans l'entreprise sont tous des éléments de développement pertinents. Un plan de formation, de coaching et/ou de mentorat plus personnalisé peut aussi venir vous soutenir dans l'acquisition de savoirs et d'habiletés.

2

Questions de réflexion



- Qu'avez-vous posé comme gestes concrets pour vous préparer à vos nouvelles responsabilités dans l'entreprise familiale? _____

- Avez-vous bien évalué vos besoins en formation pour bien assumer vos nouvelles responsabilités? _____

- Où vous situez-vous au niveau de votre savoir-être et de votre savoir-faire? _____

3

Sélection

La troisième étape consiste en la sélection. Cette sélection doit prendre en compte les talents et les aspirations du ou des successeurs ainsi que les besoins de l'entreprise.

Le choix doit respecter les règles préétablies afin que celui-ci soit perçu équitable par tous les individus évoluant dans le système de l'entreprise familiale. Le comité consultatif ou le conseil d'administration peut être un forum clé à cette étape.

Fait intéressant

Plus de 40% des dirigeants d'entreprises songent aujourd'hui à léguer leur entreprise à plus d'une personne. Nous voyons donc de plus en plus de codirection dans les modèles de relève.

*Source: MassMutual, Kennesaw State
et Family Firm Institute, 2007*

3

Questions de réflexion



- Sentez-vous que vous avez les mêmes opportunités que les autres? _____

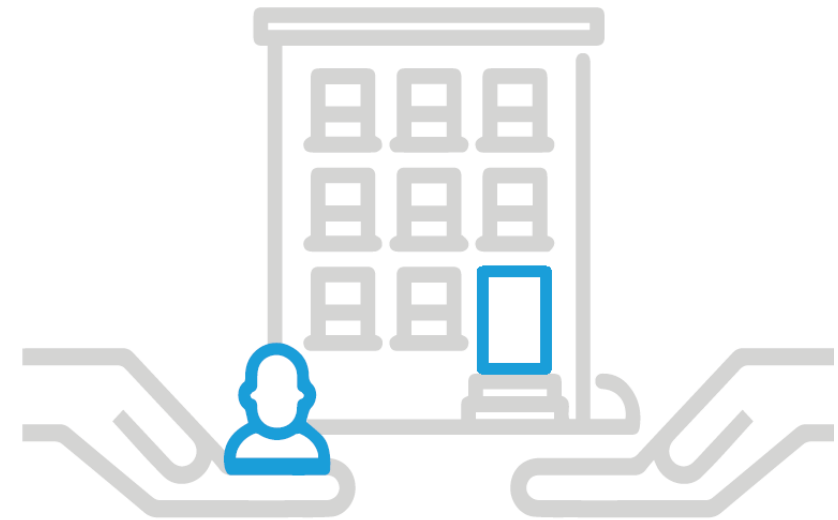
- Avez-vous déterminé les alliés nécessaires pour soutenir votre candidature de relève? _____

- Avez-vous un plan d'actions pour aller chercher l'appui des intervenants majeurs et des autres membres de la famille? _____

4 Transfert

La dernière étape est le transfert à proprement parler. Notez qu'encore une fois, cette étape doit se faire progressivement. Elle peut s'étendre sur plusieurs années. Ici, il doit avoir une évolution des rôles menant à une transition et une évolution de l'influence du ou des successeurs.

Plusieurs éléments peuvent être mis en place pour favoriser cette période de cohabitation multigénérationnelle tel que des structures de gouvernance, une politique de transfert d'actionariat et une ouverture de la génération senior face aux projets entrepreneuriaux de la génération montante.



4

Questions de réflexion

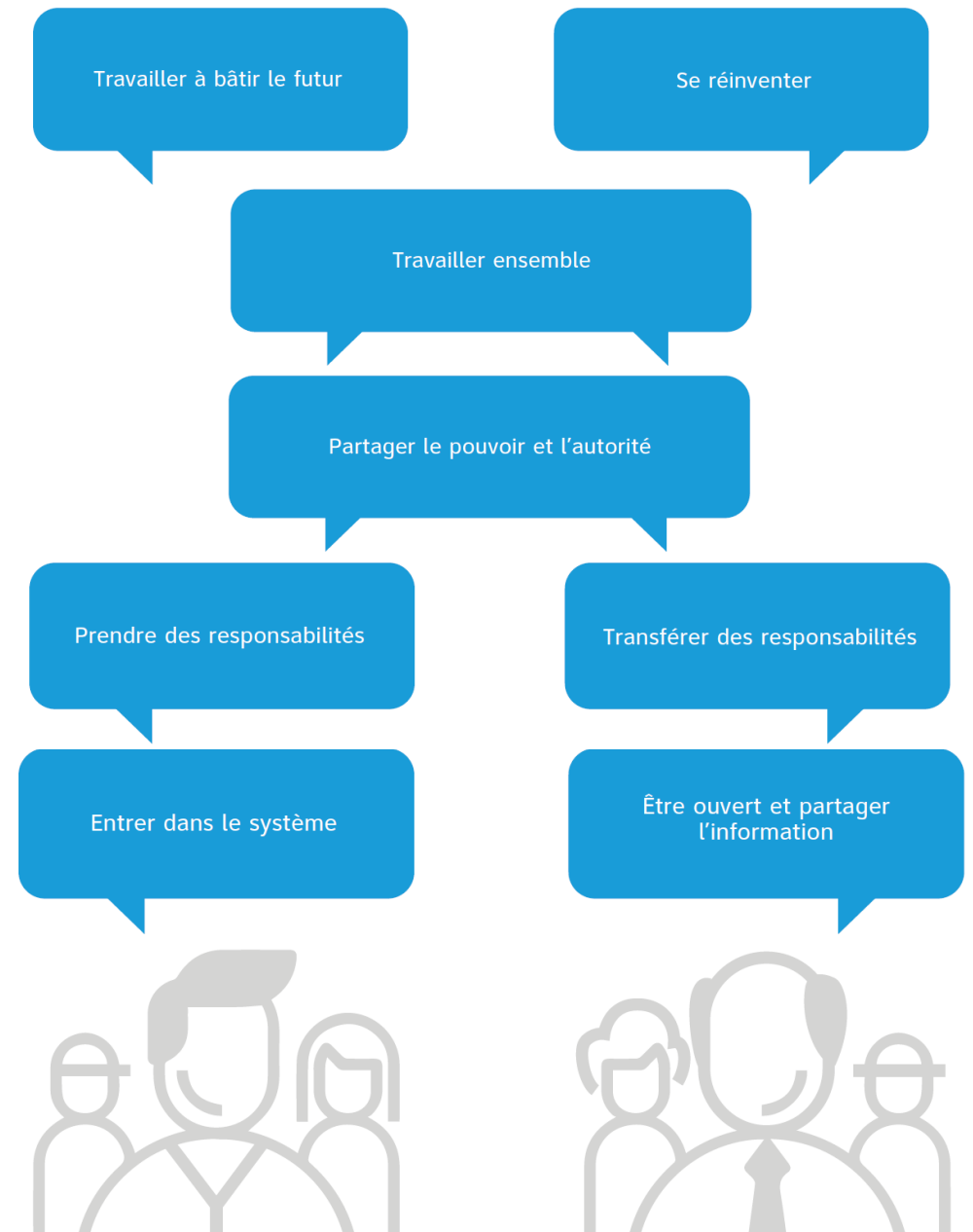


- Recevez-vous le support de la génération précédente? _____

- Est-ce que vous vous sentez légitimé dans votre rôle? _____

- Quels sont les défis qui vous inquiètent le plus? _____

Tout au long des différentes étapes de votre processus de transfert, il doit avoir un dialogue entre la génération senior et la génération montante afin que l'ensemble des individus concernés par la continuité de l'entreprise familiale adhère à la transition.



Plusieurs contextes sont à considérer

Notons ici que tout le processus prend place dans différents contextes:



La famille



L'entreprise



L'industrie



La société

Il est donc important de tenir compte de ces contextes tout au long du processus de transition. Ils influenceront plusieurs de vos décisions.

Questions de réflexion – Aujourd’hui



- Après avoir lu ce document, selon vous, à quelle étape êtes-vous rendu? _____

- Selon vous, est-ce que vous devriez revenir sur certains éléments des étapes précédentes? _____

- Quelles sont les prochaines étapes à accomplir dans votre processus? _____

Enfin, garder en tête qu'il n'existe pas de recette ou de processus prédéfini qui assureront le succès du transfert.

Il existe uniquement des éléments clés qui vous permettront de mettre en place un processus équitable et en cohérence avec les trois sous systèmes qui composent l'entreprise familiale, soit la famille, l'entreprise et la propriété, et qui permettront d'optimiser le résultat.

