



# LA RELÈVE

ENTREPRENEURIALE  
DANS LES PME LAVALLOISES,  
ça se fait

SOMMAIRE de l'Étude réalisée par  
**ROLANDE PINARD, SOCIOLOGUE**  
Mars 2008

## RÉDACTRICE

Rolande Pinard  
Ph. D. en sociologie

## PARTENAIRES IMPLIQUÉS DANS LE PROJET

SYLVIE ALLAIRE  
Conseillère aux services aux entreprises  
Emploi-Québec Laval

DAMIEN CLOUTIER  
Directeur général adjoint  
LAVAL TECHNOPOLE

BERNARD LANDRY  
Conseiller aux services aux individus  
Emploi-Québec Laval

JOSÉE-ANNE RICHARD  
Conseillère en développement économique  
Ministère du Développement économique,  
de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)


## LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE DANS LES PME, ÇA SE FAIT

*Le chef est pas éternel. Un moment donné,  
il faut que la passation se fasse.*

C'est la constatation faite par les dirigeants de la plupart des 19 PME lavalloises qui ont participé à une étude sur le passage du flambeau à la relève. Une forte proportion de dirigeants de PME approchent de la retraite. C'est pourquoi LAVAL TECHNOPOLE, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et Emploi-Québec Laval ont parrainé cette étude, qui vise à déterminer les principaux défis liés à la planification de la relève, les meilleures façons de relever ces défis et le type de soutien que les partenaires peuvent apporter aux entreprises de la région.

Les dirigeants et les successeurs rencontrés ont parlé de l'évolution du processus dans leur entreprise, de leurs difficultés, des moyens de les surmonter et des conditions de la réussite. Leurs propos sont condensés pour en tirer les principaux éléments susceptibles de susciter réflexions et questionnements en vue de passer à l'action. Le rapport intégral se trouve sur le site Web des organismes partenaires.

Il est surtout question de relève familiale, puisque c'est le premier choix de la grande majorité des participants, suivi d'une relève par des employés. On opte pour l'une ou l'autre parce que l'on considère que c'est la meilleure façon d'assurer la pérennité de l'entreprise, tant pour les employés que pour les clients, mais aussi pour le dirigeant sortant. La vente à des acheteurs extérieurs offre moins de garanties de continuité, mais le vendeur a la possibilité d'exercer un choix.



*J'avais un autre acheteur et il fermait ça, ici.  
J'ai dit non, même si c'était plus payant.  
C'est social, les employés.*

Plusieurs dirigeants sont conscients de leur responsabilité sociale et ils expriment le souci de sauvegarder les emplois.

*Ma seule inquiétude, c'est mes employés.  
Si j'ai une décision à prendre, c'est de  
m'assurer qu'il y a une continuité.*

Pour y parvenir, il est crucial de choisir et de former adéquatement la relève, avant de lui transférer la propriété de l'entreprise.

## **LA FORMATION DE LA RELÈVE, DEUX TYPES DE DÉMARCHE**

Pour préparer au mieux la relève, deux choix s'offrent aux dirigeants : il y a ceux qui s'en tirent seuls, avec des aides extérieures ponctuelles, et ceux qui font appel à un expert pour planifier tout le processus de la planification de la relève.

Presque tous les dirigeants rencontrés sont les fondateurs de leur entreprise et la majorité d'entre eux se considèrent comme les plus en mesure de transmettre les fruits de leur expérience et toutes les connaissances acquises sur l'entreprise, son fonctionnement interne, ses clients, ses concurrents et son marché. Ils vont chercher une aide extérieure de manière ponctuelle, auprès de spécialistes, pour maîtriser des sujets particuliers. Des échanges de vues avec d'autres chefs d'entreprise sont pratiqués à l'intérieur de

regroupements : « *Entre dirigeants d'entreprise, on peut beaucoup s'éclairer, on peut beaucoup s'aider.* » On ajoute la participation à des séminaires et à des conférences sur le sujet, où l'on peut « *voir qu'on n'est pas tout seul* » à éprouver certains problèmes, ce qui permet « *d'avoir une meilleure idée de ce qu'on veut faire et comment on va le faire* ».

On fait appel à un consultant externe pour planifier tout le processus lorsqu'on voit ce dernier comme une démarche différente de l'expérience acquise, qui exige une expertise qu'on n'a pas. « *Seul, dans mon livre à moi, ça se faisait pas. J'ai pas d'intérêt à travailler dans des choses que je comprends plus ou moins.* » Parce que c'est un moment crucial pour l'entreprise, pour le dirigeant qui s'en va, pour les successeurs qui prennent la relève, on ne peut se permettre de se tromper. « *La relève, tu la fais pas 12 fois. C'est la première et c'est la dernière.* »

Le consultant élabore un plan écrit, avec des étapes et des objectifs à atteindre avant de passer à la prochaine, qui fournit un cadre pour passer à l'action. « *On en avait parlé y a deux ans et on n'avait rien fait. On n'avait jamais le temps. Là, on est obligé d'embarquer.* » Dans la relève familiale, le consultant agit aussi comme un intermédiaire entre père et fils, qui assure « *que l'émotion gagne pas sur la raison* », que tout le monde impliqué comprend ce qui est attendu de chacun afin d'atteindre les buts fixés.

Une démarche n'apparaît pas meilleure que l'autre : tout dépend de la personnalité du dirigeant, de ses rapports avec la relève, de sa vision de l'entreprise et de son rôle dans le changement à faire.



## LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE


Ceux qui font appel à une aide extérieure structurée la considèrent comme une condition essentielle de succès. Pour le reste, les conditions de la réussite sont les mêmes, que l'on fasse ou non appel à une aide externe pour planifier le processus.

- La présence d'une relève intéressée, motivée et qui possède le potentiel nécessaire
- La prise de conscience du prédécesseur et son engagement à passer le flambeau
- De bons rapports entre prédécesseur et successeur
- Une démarche graduelle, menée en y mettant le temps nécessaire
- La reconnaissance du droit à l'erreur chez le ou les successeurs
- Des discussions franches et ouvertes, de part et d'autre
- La capacité de communiquer et de se comprendre (le recours à un intermédiaire est parfois estimé nécessaire)
- Une ouverture au changement de la part du prédécesseur
- La capacité du successeur à dire sa pensée, à s'imposer
- Une vision partagée du fonctionnement, de la mission et du devenir de l'entreprise
- En cas de dilemme opposant famille et entreprise, des décisions qui visent le bien de l'entreprise
- La bonne santé financière de l'entreprise

Un processus réussi renvoie d'abord à la continuité de l'entreprise, dans la mesure du possible avec la relève choisie. Le dernier pas à franchir est le transfert de la propriété.

## LE TRANSFERT DE LA PROPRIÉTÉ, DES DÉFIS À RELEVER

Dans la plupart des cas étudiés, le transfert de la propriété n'avait pas été fait. Certaines appréhensions ont été exprimées, notamment au sujet de la valeur à accorder à l'entreprise, au prix à fixer. Celui-ci doit en effet permettre d'assurer un fonds de pension suffisant au prédécesseur, tout en évitant « *d'égorger* » la relève et d'ouvrir la porte à un contrôle extérieur.



La plupart, en effet, se soucient de leur indépendance financière et tiennent à la transmettre à la relève. Pour atteindre ces objectifs, il faut que le successeur puisse rembourser sa dette en prélevant sur les bénéfices de l'entreprise. Dans les cas de difficultés financières, l'obligation de passer le flambeau inspire des idées créatrices à plusieurs dirigeants, désireux de renforcer l'entreprise.

Quelques expériences montrent que l'établissement du prix de vente peut provoquer de graves conflits. Lorsque les successeurs ont contribué, pour une large part, à la valorisation de l'entreprise, le prix à payer doit tenir compte de cette réalité. La notion d'équité peut alors donner matière à discussion dans la famille. Cette étude montre que le transfert de la propriété n'est pas une simple question technique et financière, et qu'il peut au contraire comporter une lourde charge émotive.

## ET APRÈS ?

*Moi, je serai pas capable de rester chez moi.  
La retraite, c'est pas un must, c'est pas  
pour demain. Ça m'intéresse pas de partir.*

La relève assurée par des membres de la famille ou par des employés permet à l'ancien dirigeant de garder le contact, tout en prenant graduellement ses distances avec l'entreprise et avec la relève. Ce processus implique le plus souvent deux générations, qui peuvent avoir des visions différentes de la direction de l'entreprise. Il importe d'en tenir compte, tant dans les échanges et les réflexions préalables que tout au long du processus de passage du flambeau. C'est un exercice riche d'enseignements, tant pour les entrepreneurs d'expérience que pour les apprentis. Il rajeunit l'entreprise et l'enrichit à tous points de vue, lorsque bien préparé et bien conduit. Alors, pourquoi attendre ?

## DES QUESTIONS À SE POSER, AVANT ET PENDANT

Cette étude suggère une série de questions à se poser, afin de voir quel type de relève est possible ou souhaitable, et si une aide extérieure, sous une forme ou une autre, serait profitable. Ces questions s'adressent surtout à des entreprises concernées par une relève familiale ou par des employés. Il serait intéressant que prédécesseurs et successeurs répondent séparément aux questions et comparent leurs réponses. Il arrive en effet que la perception d'une même situation ne soit pas la même chez les prédécesseurs et les successeurs, selon des études consultées. Mieux vaut s'en rendre compte plus tôt que trop tard.

La continuité de l'entreprise est-elle quelque chose d'important ? Pourquoi ?

Si oui, quelle est la meilleure façon de l'assurer ?

Quel est le meilleur spécialiste de la relève : le dirigeant ou un consultant ? Pourquoi ?

Le processus de la relève peut-il être réalisé sans aides extérieures, sous quelque forme que ce soit ?

Quelles sont les principales compétences à développer chez la relève ? Qui peut le mieux l'aider à les développer ?

Si le processus de la relève est commencé :

Les rapports sont-ils harmonieux et ouverts entre prédécesseur et successeur (discussions franches, concessions de part et d'autre, etc.) ?

Est-ce que le processus suit son cours ainsi qu'on l'escomptait (rythme de l'apprentissage, progrès réalisés, échanges, motivation et intérêt, etc.) ?

Plusieurs membres de la famille sont-ils concernés ? Si oui, y aura-t-il un choix à faire parmi eux pour assurer la direction de l'entreprise ? Que faire en cas de désaccord entre eux ?

Y a-t-il une différence de vue, concernant la famille, l'entreprise, la façon de la gérer et de la diriger ?

Les jeunes ont-ils une autre vision de l'entrepreneuriat ? Est-ce une bonne idée de voir les choses ainsi, pour l'avenir de l'entreprise et de la relève ?

Depuis combien de temps la relève a-t-elle commencé sa formation dans l'entreprise ? Quand sera-t-elle prête à devenir autonome ?

La relève a-t-elle contribué, jusqu'ici, au développement et à la prospérité de l'entreprise ?

Le transfert de la propriété est-il planifié ? Sur quelle base l'évaluation du prix de l'entreprise sera-t-elle faite ?

La date de passation de tous les pouvoirs à la relève a-t-elle été fixée ?

La retraite du prédécesseur est-elle planifiée ? Est-il important qu'il garde un lien avec l'entreprise ? Si oui, de quel type ?

Selon les réponses à ces questions, de part et d'autre, il est possible que vous souhaitiez en parler avec d'autres personnes. Les organismes à l'origine de l'étude offrent des services qui pourraient vous apporter une aide éclairante pour poursuivre la démarche de relève.

## DES OUTILS POUR Y PENSER ET POUR AGIR

Les trois partenaires à l'origine de l'étude offrent une variété de services pour soutenir cette démarche.

### **LAVAL TECHNOPOLE**

1555, boul. Chomedey, bureau 100, Laval (Québec) H7V 3Z1  
Tél. : 450 978-5959

Services offerts par LAVAL TECHNOPOLE :

- Diagnostic de la démarche nécessaire pour préparer la relève
- Session de formation sur la relève entrepreneuriale
- Accompagnement dans le montage financier et la recherche de financement
- Aiguillage vers les spécialistes compétents

### **Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)**

**Direction régionale de Laval**

705, Chemin du Trait-Carré, local RC-30, Laval (Québec) H7N 1B3  
Tél. : 450 680-6175

Le MDEIE, votre partenaire d'affaires!

Des outils pour le transfert de votre entreprise

- Formation sur les meilleures pratiques d'affaires (MPA) traitant du transfert de propriété;
- Collection de quatre carnets portant sur le transfert d'entreprises en contexte de PME;
- Accompagnement dans le cadre de la gestion du processus de la relève;
- Aide financière aux entreprises pour des projets liés à l'implantation de meilleures pratiques d'affaires par des groupes de plus de trois entreprises (réseaux de collaboration).

Pour plus d'information, communiquez avec votre conseiller régional au 1 866 463-6642 ou, pour Laval, au 450 680-6175.

### **Emploi-Québec Laval**

**Direction des services aux entreprises**

1085, boul. des Laurentides, Laval (Québec) H7G 2W2  
Tél. : 450 972-3133

Aide-conseil et soutien financier pour réaliser différentes interventions en vue de pallier ou de résoudre des problèmes particuliers en gestion des ressources humaines.

Exemples d'interventions : diagnostic, coaching de gestion, embauche d'un ou d'une spécialiste des ressources humaines, gestion des conflits, consolidation d'équipe, climat de travail, profils de compétences, politiques de rémunération, politique de gestion du rendement, gestion prévisionnelle de main-d'œuvre, plans de relève, etc.

Pour plus de détails, consultez notre site Internet :

http : [www.emploi-quebec.net/francais/entreprises/index.htm](http://www.emploi-quebec.net/francais/entreprises/index.htm)

Pour joindre un conseiller ou une conseillère aux entreprises, communiquez avec le secrétariat de la Direction, au 450 972-3133, poste 302.



Cette étude a été réalisée  
grâce à la collaboration de  
LAVAL TECHNOPOLE, avec la  
participation financière  
d'Emploi-Québec.



1555, boul. Chomedey, bureau 100  
Laval (Québec) H7V 3Z1

Téléphone : 450 978-5959  
Télécopieur : 450 978-5970  
info@lavaltechnopole.com  
www.lavaltechnopole.com

## Emploi Québec

Emploi-Québec Laval  
1085, boul. des Laurentides  
Laval (Québec) H7G 2W2

Téléphone : 450 972-3133  
Télécopieur : 450 972-3160  
bernard.landry@mess.gouv.qc.ca

## Développement économique, Innovation et Exportation

## Québec

MDEIE - Direction régionale de Laval  
705, chemin du Trait-Carré, local RC-30  
Laval (Québec) H7N 1B3

Téléphone : 450 680-6175  
Télécopieur : 450 682-1595