

LA RELÈVE

ENTREPRENEURIALE
DANS LES PME LAVALLOISES,
ça se fait

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)

Table des matières

INTRODUCTION	2
LA RELÈVE FAMILIALE, LE PREMIER CHOIX DES PARTICIPANTS.	3
APRÈS LA FAMILLE, LES EMPLOYÉS.	3
UNE TÂCHE ÉNORME...	4
... QUE LA MAJORITÉ DES ENTREPRISES PARTICIPANTES ASSUMENT SEULES...	4
... MAIS ON TROUVE IMPORTANT D'AVOIR RECOURS À DES AIDES PONCTUELLES.	5
ON FAIT APPEL À UN CONSULTANT PARCE QU'ON A BESOIN D'UN EXPERT...	6
... D'UN INTERMÉDIAIRE.	7
LE CONSULTANT : UNE DÉCISION DU PRÉDÉCESSEUR...	7
... QUI ENGAGE LE SUCCESSEUR.	8
UN LONG APPRENTISSAGE, POUR CONNAÎTRE L'ENTREPRISE...	9
... ET SE FAIRE (RE)CONNAÎTRE...	9
... DONT LES PREMIÈRES ANNÉES SONT LES PLUS DURES.	10
POUR RÉUSSIR, IL FAUT SE PARLER, DISCUTER, COMMUNIQUER.	11
POUR CONCLURE LE PROCESSUS, IL FAUT UNE ENTREPRISE PROMETTEUSE.	12
MAIS LES RAPPORTS FAMILLE-ENTREPRISE PEUVENT CRÉER DE GRAVES DILEMMES.	13
LA PRIORITÉ À L'ENTREPRISE, UNE DÉCISION PARFOIS DÉCHIRANTE.	14
LE TRANSFERT DE LA PROPRIÉTÉ : L'ULTIME SACRIFICE ?	15
À QUEL PRIX ?	16
QU'ADVIENDRA-T-IL DE L'ENTREPRISE ?	18
DES DIFFÉRENCES ENTRE GÉNÉRATIONS	18
L'ENTREPRENEUR ET LE GESTIONNAIRE	19
QU'ADVIENDRA-T-IL DES « RETRAITÉS » ?	20
CONCLUSION	23
ANNEXE	24



La relève, on entend parler de ça dans tous les journaux, dans toutes les revues, tout le monde parle rien que de ça présentement.

On a 50 ans, on commence à y penser. Tout le monde en parle. Faut y penser. Ça fait réfléchir. Ils disent que ça prend beaucoup de temps, de cinq à dix ans. Donc...

Ces propos ont été tenus au cours d'une enquête menée auprès de chefs de petites et moyennes entreprises (PME) de Laval sur la planification de leur relève. Si, de fait, « tout le monde en parle », tout le monde ne passe pas nécessairement à l'action. Nombreux sont les analystes et observateurs qui s'inquiètent en effet de l'avenir de la PME québécoise, considérant le vieillissement actuel de la population en général, y compris des chefs de PME. Il est vrai que, depuis le début des années 2000, cette question est beaucoup plus étudiée au Québec, ce qui a révélé son importance dans de nombreux milieux.

LAVAL TECHNOPOLE, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) ainsi qu'Emploi-Québec Laval ont résolu d'approfondir la question auprès d'un certain nombre de chefs d'entreprise qui ont amorcé ou réalisé un tel processus. Nous présentons ici les résultats de cette étude. L'objectif du document est de susciter réflexions et questionnements pour passer à l'action, à partir de quelques illustrations de ce qui peut se passer lors de la planification d'un processus de relève.

Dix-neuf entreprises ont participé, sélectionnées parmi celles ayant déjà pris contact, pour une raison ou une autre, avec l'un ou plusieurs des trois partenaires à l'origine de cette étude. La plupart sont impliquées dans une relève familiale (15/19). Chacune des entreprises est un cas en soi, mais on peut observer des similitudes et des différences éclairantes. De plus, les spécificités mêmes de chacune sont probablement partagées par bien d'autres entreprises.

Après avoir examiné pourquoi certains entrepreneurs choisissent la relève familiale, nous partageons les expériences des participants à l'étude en deux groupes : ceux qui ont décidé de se débrouiller seuls pour planifier leur relève et ceux qui ont fait appel aux services d'un consultant externe. Ensuite, le processus de la relève est abordé en distinguant ses deux dimensions : le transfert de la direction et celui de la propriété, deux processus différents, qui ne coïncident pas dans le temps. Nous verrons comment les participants procèdent, les difficultés qu'ils connaissent et ce qu'ils posent comme conditions de succès. Le document se conclut sur une vision de l'avenir de l'entreprise et de son chef actuel.



LA RELÈVE FAMILIALE, LE PREMIER CHOIX DES PARTICIPANTS.

La principale et première raison pour choisir une relève familiale, c'est que un ou plusieurs membres de la famille (le plus souvent, un ou deux fils¹) ont manifesté leur intérêt pour l'entreprise. Il arrive que l'on crée l'entreprise expressément pour la léguer aux enfants. Que la relève familiale soit primordiale ou simplement souhaitable (on n'en ferait pas un drame si ça ne marchait pas), on juge essentiel que le successeur manifeste clairement son intérêt pour l'entreprise et fasse montre des capacités nécessaires pour la diriger. Une autre raison importante, implicite ou explicite, pour choisir une relève dans la famille est la volonté du père de rester partie prenante de son entreprise après en avoir cédé la direction et la propriété.

La relève familiale est considérée comme donnant une meilleure garantie de continuité : de l'entreprise, de sa mission, du bien-être et de la sécurité des autres membres de la famille concernés et des employés. Le souci de sauvegarder les emplois est exprimé par plusieurs participants et pourrait même décider du type de relève à privilégier : *« 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. [...] C'est leur gagne-pain. Je peux pas oublier ça. Que ce soit une relève, une vente, un transfert aux employés, ma priorité, c'est eux. J'ai des employés qui m'ont fait confiance. »*

Les rapports entre père et fils sont présentés comme étant harmonieux et sans problèmes sérieux par presque tous les pères. Par comparaison, la moitié des successeurs rencontrés (3/6) font état de graves tensions ou problèmes avec le père, ou d'une transition plutôt difficile avec le vendeur dans le cas d'un acheteur de l'extérieur. Il faut donc reconnaître les limites de cette vision unilatérale. Des études con-

sultées montrent en effet que la perception d'une même situation est souvent très différente chez les prédécesseurs et chez les successeurs².

APRÈS LA FAMILLE, LES EMPLOYÉS.

Lorsqu'ils ne veulent ou ne peuvent transmettre l'entreprise à un membre de la famille, le deuxième choix privilégié par les participants se porte sur des employés intéressés et capables d'assurer la relève. Les quelques cas de vente ou de tentative de vente à des employés montrent que le prédécesseur les considère comme faisant en quelque sorte partie de la famille. Dans un cas comme dans l'autre, il est prêt à vendre moins cher, à s'investir davantage pour donner un coup de main, pour assurer une suite à l'entreprise qu'il a bâtie. Après la famille, les employés sont considérés comme les plus à même d'assurer la continuité et la pérennité de l'entreprise. Il arrive que l'entrepreneur privilégie des employés plutôt que la famille *« parce que c'est eux autres qui m'ont amené où je suis. Ça c'est ben important pour moi »*. Ce choix s'explique aussi par des expériences négatives dans le passé.

J'ai mon fils, qui a 19 ans, qui étudie [dans le domaine]. Faudrait qu'il me démontre, suite à un bon stage à l'extérieur pour une couple d'années, que c'est une plus-value pour l'entreprise. Ça serait aussi froid que ça. Moi j'ai vécu ça l'entreprise familiale, les neveux pis les nièces, pis les mononcles pis les matantes. Je suis sorti de là un peu amer.

Une autre raison donnée pour tenir la famille à l'écart est qu'on ne veut pas refiler un casse-tête aux enfants, surtout lorsque la vente est principalement motivée par des transformations dans l'industrie qui rendent les choses de plus en plus difficiles.

1 - Dans les cas de relève familiale, nous parlerons toujours de père et fils pour protéger la confidentialité des rares cas où il s'agit d'une fille ou d'autres membres de la famille.

2 - Les références à des études spécialisées sont tirées d'une recension des écrits effectuée préalablement à cette enquête. Cette recension peut être obtenue sur demande auprès d'Emploi-Québec Laval, à l'adresse suivante : bernard.landry@mess.gouv.qc.ca. Nous utilisons les termes plus généraux de prédécesseur et successeur, car le rapport entre le propriétaire actuel et la relève peut varier selon que celle-ci est dans la famille ou non. Nous n'utiliserons que le masculin puisque la grande majorité des personnes rencontrées sont des hommes. Nous souhaitons également protéger ainsi la confidentialité des propos des femmes participantes. Voir l'annexe pour plus de renseignements sur les personnes rencontrées et leur entreprise.



UNE TÂCHE ÉNORME...

La grande majorité des prédécesseurs rencontrés (11/13) sont les fondateurs de leur entreprise. C'est dire que leurs successeurs, quels qu'ils soient, se retrouvent dans une situation passablement différente de celle qu'ils ont eux-mêmes connue comme fondateurs et bâtisseurs de l'entreprise. Les successeurs doivent prendre la direction d'une entreprise qui a atteint une certaine maturité, ce qui suppose d'autres types de difficultés que celles qu'ont connues les fondateurs. Un prédécesseur souligne :

Quand tu pars une entreprise, tu progresses avec l'entreprise. Mais quand tu prends une entreprise qui roule à la planche, t'as pas le temps d'apprendre. Faut que tu sois plus connaissant que quand tu pars à zéro. Mais là tu tombes dans le train qui roule à la planche. Y a pas le choix. Quand moi j'ai parti, j'avais 2-3 gars; là y en a 60. Tu peux te tromper avec 3 gars, ça coûte pas trop cher; mais quand tu te trompes avec 50-60, ça peut coûter très cher.

C'est là une des raisons d'avoir recours à une aide extérieure : les successeurs doivent faire face à des exigences nouvelles, qui font appel à d'autres capacités que celles développées par le fondateur. Dans les cas où l'on a décidé d'assumer seul cette responsabilité de la relève, on met davantage l'accent sur le transfert des connaissances et de l'expérience du prédécesseur. Cela implique, de la part du successeur, qu'il apprenne beaucoup en peu de temps. « Ce que j'essaie de lui passer, 30-35 ans d'expérience en quelques années, c'est énorme; la pression est énorme. Ça fait partie des règles avec lesquelles il doit composer. » La majorité des dirigeants concernés par notre étude (13/19) s'estiment capables d'assumer cette formation sans aide extérieure.

... QUE LA MAJORITÉ DES ENTREPRISES PARTICIPANTES ASSUMENT SEULES...

L'aide dont il est ici question est celle qui est apportée par des consultants en relève de la direction de l'entreprise. En tant que fondateurs, les propriétaires actuels connaissent comme personne leur entreprise, leur clientèle, leurs concurrents. Pour assurer la pérennité de l'entreprise et une certaine continuité avec les employés et les clients, ils se voient le plus souvent comme les plus aptes à transmettre toutes ces connaissances.

Les spécialistes divisent habituellement le processus de la relève en différentes étapes, qui définissent l'évolution des rôles respectifs du prédécesseur et du successeur, de la période de l'« incubation » du successeur jusqu'au désengagement progressif du prédécesseur. Plus rarement, on inverse la logique : ce sont les ajustements mutuels du successeur et du prédécesseur qui déterminent les étapes. Ce sont eux qui décident du déroulement du processus, pas un plan préétabli. Cette dernière façon est celle qu'ont adoptée les entreprises sans aide extérieure dans notre étude. Le processus de planification de la relève est ici une démarche informelle. Souvent, dès que le fils entre dans l'entreprise, la décision qu'il devienne le successeur du père est sous-jacente à sa présence et sa formation commence. Un successeur :

On s'est jamais assis pour dire : l'année prochaine, faut que t'aies telles tâches, telles tâches. À mesure que le temps avance, y a certaines choses qui tombent en place. Ça semble venir de soi, c'est pas aussi simple que ça. Y'a pas de grandes formalités, on n'a pas fait un plan de carrière. Je prends des tâches quand je suis prêt à les prendre, quand je me sens prêt.



Le père agira à la fois comme guide, mentor, compagnon, patron. L'apprenti est mis à l'épreuve dans une situation concrète et évalué selon la manière dont il s'en tire, globalement. La formation par le père peut aussi être complétée par celle d'employés clés, chacun dans son domaine d'expertise. En même temps, l'acceptation du fils par ces employés est le plus souvent jugée cruciale pour la suite des choses.

Parmi ces dirigeants qui ont opté pour faire cavalier seul dans le processus de la relève, il en est qui le font pour rester en famille, quitte à avoir un moins bon résultat. « *C'est important que ça reste familial. C'est mieux d'avoir 100 % d'un quart de bouteille que 50 % de toute la bouteille.* » Dans la plupart des cas, on a confiance que cela réussira parce que les rapports père-fils sont harmonieux et ouverts.

... MAIS ON TROUVE IMPORTANT D'AVOIR RECOURS À DES AIDES PONCTUELLES.

Quelques participants font état d'une réticence, voire d'une méfiance envers les consultants externes. Sans exception, ils ont mentionné des échanges avec d'autres dirigeants, à l'intérieur de regroupements de chefs d'entreprise, comme l'une des meilleures formes d'aide extérieure. Cela peut être considéré comme un substitut au consultant : « *Entre dirigeants d'entreprise, on peut beaucoup s'éclairer, on peut beaucoup s'aider. C'est des gens d'expérience quand même. C'est pas un intervenant, qui est à son compte, qui a jamais eu d'entreprise, qui dit : « je viens vous aider », mais qui a jamais rien fait que d'aider les autres.* » Cette perception négative du rôle des experts de l'extérieur est partagée par quelques autres participants.

Y'a ben du monde pour dire : faut tourner à gauche, faut tourner à droite. Mais la majorité des gens qui disent de tourner à gauche ou à droite ont jamais été dans une entreprise. Y'ont toujours indiqué l'heure de la montre de la personne. [...] Si on me parle des fameux spécialistes, j'ai rien contre, sauf qu'ils y aillent de façon un peu plus modérée, ou qu'on prenne avec plus de circonspection leur expertise. Ça en prend.

« Ça en prend », mais qui ne s'incrument pas dans l'entreprise. On préfère le recours ponctuel, suivant les besoins, aux services d'experts (juristes, comptables...), la participation à des séminaires, à des conférences :

Un séminaire, c'est une réflexion. On prend ce qui fait notre affaire et on laisse de côté ce qui a pas rapport avec ce qu'on veut faire. C'est positif parce que c'est le fun d'en entendre parler avec d'autres, que d'autres personnes ont vécu d'autres types de problématique, quels sont les obstacles qu'ils ont eu à franchir avant d'y arriver. C'est le fun de voir qu'on n'est pas tout seul. Ça nous permet d'avoir une meilleure idée de ce qu'on veut faire et comment on va le faire. De savoir que si on a certaines problématiques, on peut aller cogner à certaines portes.



Autodidacte, on apprend aussi de ses vis-à-vis, comme ce dirigeant qui a lui-même négocié la vente de son entreprise :

Ils [les experts de la banque] m'ont aidé par les questions qu'ils posaient. Ils me posaient des questions pointues, des vraies questions. Ils me réveillaient. Toutes les institutions financières qui ont fait des montages financiers pour les investisseurs m'ont posé des questions. Ces questions-là m'ont fait réfléchir. C'est sûr; même vous, avec vos questions, ça me fait réfléchir. Tous les intervenants ont des spécialités; c'est sûr; faut être attentif.

Ces dirigeants considèrent qu'ils sont les mieux à même de choisir ce qu'il est pertinent et important de savoir et de maîtriser pour bien évoluer dans tout ce processus de la relève. Ce n'est pas le cas de ceux qui ont fait appel à un consultant.

ON FAIT APPEL À UN CONSULTANT PARCE QU'ON A BESOIN D'UN EXPERT...

Des quatre prédécesseurs qui ont fait appel à une aide extérieure dès le début du processus de la relève (et non pas parce qu'ils se sont trouvés dans une situation inextricable à un moment donné), la plupart l'ont fait parce qu'ils se reconnaissent certaines limites en cette matière.

Seul, j'aurais viré en rond. C'est sûr que si j'embarquais dans ça, fallait que j'embarque avec une personne-ressource qui connaît ça. 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. J'aime autant être entouré de gens qui comprennent exactement la commande que j'vas leur donner. Pour avoir des résultats. Tourner en rond, j'ai ben de la misère avec ça.

Comme il s'agit d'un processus unique et vital pour l'avenir tant du prédécesseur que des successeurs, on ne peut se permettre de se tromper.

La relève, tu la fais pas douze fois : c'est la première et c'est la dernière. Au lieu de faire erreurs et essais, avec le consultant on va sauver plusieurs erreurs. C'est plus sécuritaire. Tu peux pas te tromper trop trop souvent, parce que l'entreprise va être kaput. Ça va très bien. Il conscientise les jeunes. Il a tout mis en perspective. Il a rencontré ma femme, parce que ma femme, c'est l'éminence grise au bout de la ligne.

On constate que les successeurs doivent développer des aptitudes et des compétences que les prédécesseurs n'ont pas eux-mêmes développées parce qu'ils n'en avaient pas besoin :



Moi et mon partner, on s'est jamais parlé aussi souvent que dans le dernier six mois. On n'a jamais le temps. Passer des journées entières à parler de ce qu'on a fait, de ce qu'on va faire, de ce qu'on veut faire, on n'a jamais fait ça. Nous autres, on a progressé ensemble. Mais quand t'embarques dans une entreprise qui est déjà en route, faut que tu te parles plus. Même aujourd'hui, moi pis lui, on n'a pas besoin de se parler : on n'a rien qu'à se regarder et on sait qu'est-ce qu'on veut. Les jeunes vont avoir à se parler plus.

Pour ces dirigeants, la planification de la relève est donc considérée comme un processus exigeant une expertise qu'ils n'ont pas. D'autres sentent le besoin d'avoir un intermédiaire entre eux et leur relève.

... D'UN INTERMÉDIAIRE.

Quelques participants mentionnent la nécessité d'avoir un intermédiaire entre le chef de l'entreprise et les autres membres de la famille pour favoriser les échanges et la compréhension mutuelle.

Le père a pas le même levier que le boss. C'est pas la même dynamique. [...] C'est pour ça que je suis allé avec un consultant externe, c'est pour m'assurer que l'émotion gagne pas sur la raison dans une décision comme ça. [...] Des fois, on n'a pas l'habileté nécessaire pour identifier correctement la problématique ou prendre le recul qu'il faut et calmer le jeu un moment donné. On veut pas échouer, on s'attend

à des rendements élevés de la part de la relève. Eux autres, ils voient pas ça tout à fait de la même façon. Est-ce qu'on est capable de le dire correctement, ou de le faire comprendre correctement? C'est ça que le consultant a amené, cette habileté à identifier la nature du problème, à le faire comprendre.

J'ai engagé un consultant pour m'aider à le faire. 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. En plus, les discussions père-fils, c'est pas évident. On sait pas quels sujets se parler. On n'aboutit à rien.

Le consultant prépare un plan structuré, aux étapes bien définies. Les tâches sont décomposées en objectifs à atteindre, dans un certain ordre. Ce plan dépersonnalise le processus et assure que « l'émotion gagne pas sur la raison ». Un cheminement bien défini fournit un cadre qui incite à passer à l'action de manière suivie.

LE CONSULTANT : UNE DÉCISION DU PRÉDÉCESSEUR...

Des expériences passées, mentionnées par d'autres participants – prédécesseurs ou successeurs –, montrent que le recours à un consultant n'est pas toujours le gage d'une réussite, surtout si le prédécesseur n'est pas vraiment résolu à céder sa place et ce, même s'il a lui-même fait appel à un consultant.



Dans les cas qui précèdent, les chefs d'entreprise ont pris cette décision parce qu'ils sentent le besoin d'une aide structurée et encadrante (plutôt que ponctuelle et informelle). Cette décision a d'importantes répercussions sur les successeurs.

... QUI ENGAGE LE SUCCESSEUR.

Selon le témoignage des prédécesseurs rencontrés, les successeurs se plient de bonne grâce à toutes les exigences, reconnaissent la nécessité de passer par les étapes préétablies par le consultant et de suivre les cours dont ils ont besoin pour acquérir des compétences jugées essentielles. Nous n'avons pas le point de vue des successeurs concernés.

L'un des successeurs rencontrés est engagé dans un plan structuré, qui prévoit plusieurs étapes à franchir, dans un processus planifié sur dix ans. Par ses propos, il suggère que tout cela est peut-être un peu excessif : « *C'est vraiment un plan d'étapes qu'il faut que je passe au travers. [...] C'est quelque chose de longue haleine. Chaque étape est longue et sans fin dans le fond.* » Étant donné qu'un plan de restructuration organisationnelle de l'entreprise et de gestion des ressources humaines est habituellement intégré à la planification de la relève, cela augmente la matière à assimiler, les apprentissages à faire. Cela s'ajoute à la tâche énorme du successeur néophyte, qui doit entrer dans les souliers du prédécesseur.

À la lumière des témoignages recueillis, on peut conclure qu'il n'existe pas une seule meilleure façon de procéder. Avec ou sans consultant, la plupart des participants se disent satisfaits de l'évolution du processus. La décision du prédécesseur dépend de sa personnalité, de ses rapports avec le ou les successeurs, de sa vision du processus à planifier. Les principales caractéristiques de ces deux types de démarche peuvent être synthétisées comme suit :

LE TRANSFERT DE LA DIRECTION	
Sans spécialiste de la relève	Avec l'aide d'un spécialiste de la relève
Le prédécesseur se considère comme étant le plus apte à conduire ce processus, lié à son expérience.	Le dirigeant considère qu'il a certaines carences qui l'empêchent de maîtriser ce processus, étranger à son expérience.
Approche entrepreneuriale privilégiée	Approche gestionnaire en complément
Démarche informelle, dont les étapes suivent l'évolution des personnes	Démarche formalisée par un plan structuré, dont les personnes suivent les étapes
Formation de la relève par le dirigeant, aidé par des employés clés (s'il y a lieu)	Formation de la relève complétée par le consultant et par des cours à l'extérieur (s'il y a lieu)
Recours à des aides extérieures ponctuelles, au besoin	Besoin d'une aide extérieure structurée et encadrante
Évaluation des progrès de la relève dans des tâches concrètes (dans leur globalité)	Évaluation des progrès de la relève selon des critères prédéfinis (tâches décomposées)
Rapports directs entre dirigeant et relève	Intermédiaire entre dirigeant et relève



UN LONG APPRENTISSAGE, POUR CONNAÎTRE L'ENTREPRISE...

Avec ou sans aide extérieure, le processus d'apprentissage est assez long lorsque la relève est familiale : au moins une dizaine d'années dans la plupart des cas. Il faut se familiariser avec les opérations de production lorsqu'on ne les connaît pas bien. C'est surtout le cas des successeurs qui ont poursuivi des études dans un domaine non lié à l'activité de l'entreprise. Le père insistera alors pour que son fils fasse l'expérience de tous les services, souvent à partir du bas de l'échelle : cela est jugé indispensable pour pouvoir ensuite donner des directives aux employés en connaissance de cause et les faire accepter. La plupart des participants soulignent l'importance de conquérir cette légitimité auprès des employés, d'une façon ou d'une autre.

... ET SE FAIRE (RE)CONNAÎTRE...

S'il est important de connaître l'entreprise et de s'y faire reconnaître par ceux qui y travaillent, il l'est encore plus de se faire (re)connaître à l'extérieur, par les clients. Les prédécesseurs fondateurs ont développé un réseau de clients sur de nombreuses années.

Le seul hic, c'est que, avec le temps, on construit un réseau, et on doit l'introduire dans ce réseau-là et ça, ça prend du temps. C'est pas parce qu'on veut pas. On dit pas : aujourd'hui, je vais t'introduire dans le réseau et tu vas connaître tout le monde que je connais. Et surtout, tout le monde va connaître qui tu es. C'est ça que, dans le moment, il est encore en train d'acquérir. C'est normal, ça se passe pas du jour au lendemain. Ça prend un certain temps.

C'est l'apprentissage qui implique le lien le plus étroit entre le père et le fils, non seulement parce qu'il s'agit de contacts personnels à élargir au fils, mais aussi parce que le père-fondateur considère qu'il s'agit là de la capacité clé. « *La vérité, si j'avais pas fait de la vente, je pourrais pas faire ce que je fais aujourd'hui. Alors je suis sûr et certain que la relève ne pourra pas remplir ses tâches sans avoir cette expérience.* »

La technique ou le métier, d'autres employés peuvent s'en charger, mais le rapport avec les clients revient au patron, surtout dans les petites entreprises. Le plus souvent, chez les participants à notre étude, les clients sont d'autres entreprises avec lesquelles on entretient un lien personnalisé, soit par l'intermédiaire d'un représentant, soit directement par le patron lui-même, et il est difficile de changer l'un ou l'autre. Cette dimension de la relève est donc présentée comme stratégique.

Le rapport à développer avec la clientèle est tout aussi stratégique lorsque la relève est extérieure que lorsqu'il s'agit d'une relève familiale. La relève par des employés offre ici un avantage, puisqu'ils connaissent déjà la clientèle. Dans le cas d'acheteurs extérieurs, ce rapport peut être plus compliqué à assurer, plus fragile ou incertain, puisque la transition est habituellement beaucoup plus courte. Cela peut entraîner certaines inquiétudes chez le vendeur, surtout si un solde de prix de vente fait partie du transfert de la propriété. Inversement, l'acheteur extérieur pourra trouver la transition difficile parce qu'il n'est pas intéressé par la clientèle privilégiée par le vendeur, jugée trop restreinte. Dans ce cas, une transition d'un an avec le vendeur pourra paraître longue.

Dans un cas de relève familiale, cette insertion dans le réseau de clients peut être éprouvante pour d'autres raisons. Les successeurs ne possè-



dent pas nécessairement cette aptitude à la vente, de façon innée ou instinctive, comme c'est souvent le cas des fondateurs d'entreprises. Ainsi que le soulignait ce fils appelé à prendre la relève de son père : « *Y'a pas beaucoup de ventes qui arrivent ici et que c'est facile. Chaque vente est arrachée, chaque revenu. C'est ça qui est un peu essoufflant. Mais bon, on est obligé de bâtir, construire.* » Lorsqu'on a un métier ou une profession, on peut être davantage intéressé par son exercice dans l'entreprise, et être peu porté à devenir vendeur. Ce fut l'expérience de l'un des successeurs rencontrés. Son père a insisté pour qu'il acquière de l'expérience dans la vente parce que, disait-il : « *C'est ça le nerf de la guerre : faut que tu casses la vente. Viens avec moi, je vas te le montrer.* » Et le successeur, passionné par sa profession mais qui avait horreur de la vente, d'ajouter : « *C'était épouvantable.* »

Alors que les prédécesseurs mettent l'accent sur la vente et les rapports avec les clients, les principales difficultés mentionnées spontanément par les successeurs rencontrés sont surtout liées à leur apprentissage dans l'entreprise.

... DONT LES PREMIÈRES ANNÉES SONT LES PLUS DURES.

La plupart des successeurs rencontrés ont souligné les difficultés inhérentes aux premières années d'apprentissage. Ces difficultés concernent le successeur lui-même, ses doutes, la confiance en soi à acquérir pour devenir le patron, celui qui prend des décisions et les assume face aux employés.

C'est ça qui a été le plus dur pour moi, et ça l'est encore, ça a été de passer de l'employé, du jeune, du fils du boss à : ok, je prends une décision, il faut que ça soit respecté. [...] Ça a été vraiment ça, pour moi personnellement là, de travailler là-dessus : bon ok, aie confiance en toi, faut passer à une autre étape.

L'entreprise est un nœud de relations dans lesquelles le successeur doit apprendre à naviguer. Il doit faire face à la réaction des employés à son ascension dans l'entreprise. Les plus vieux employés, habitués à travailler avec le père, sont plus difficiles à convaincre. Le successeur doit alors « faire ses preuves », savoir se faire accepter :

Les employés qui travaillaient avec mon père avaient une quarantaine d'années. Ça me prenait beaucoup de doigté pour parler, pour diriger à l'époque certaines personnes qui étaient sous le règne de mon père. [...] Aujourd'hui, j'ai aucun problème à diriger. [...] Mais à l'époque c'était plus difficile : le fils du patron s'en vient me voir pour me dire quoi faire.

Les premières années sont difficiles, car il y a tout à apprendre. S'il s'agit d'une première expérience professionnelle, il faut à la fois s'adapter à la vie de travail, à ses contraintes, surtout si l'on commence au bas de l'échelle après un cours universitaire, ainsi qu'à de nouveaux rapports avec le père, et apprendre à devenir dirigeant. Devant l'énormité



de la tâche et ses difficultés, des successeurs rencontrés voient comme une condition importante de réussite le fait d'y aller graduellement, de ne pas brusquer les choses, tant pour le père que pour le fils, afin d'apprendre de nouveaux rôles sans trop de pression et d'acquiescer de l'aisance dans ces fonctions. De leur côté, des prédécesseurs soulignent l'importance de donner le droit à l'erreur au successeur.

Pour que ce long apprentissage se poursuive et se conclue par le succès de la relève, deux conditions se dégagent comme étant décisives : la discussion ou la communication, et la santé économique de l'entreprise.

POUR RÉUSSIR, IL FAUT SE PARLER, DISCUTER, COMMUNIQUER.

Chez la plupart des personnes rencontrées, on constate ou prévoit peu de difficultés liées au transfert de la direction de l'entreprise. On observe bien sûr certaines inquiétudes, certains conflits, divergences, réticences, mais rien qui ne puisse être surmonté par la discussion et des concessions de part et d'autre.

On a connu des difficultés, des bonnes discussions, à l'occasion même plus animées qu'une discussion. Mais dans les faits, c'est juste bon dans le fond parce que ça remet les pendules à l'heure et ça oblige quelqu'un à développer son point. Si on parle avec un esprit un peu plus ouvert, faut quand même donner une chance à de nouvelles idées, à de nouvelles approches, sans mettre en péril l'entreprise. Il faut aussi accepter l'idée qu'il y ait des erreurs de faites. Y'en a eu. Faut les accepter.

On est bien plus souvent plus critique avec le fils qu'avec les employés. C'est une autre partie qui n'est pas très positive. On est beaucoup plus sévère. On n'a pas le choix. Moi je leur dis : quand vous dites quelque chose à un employé, c'est comme si moi je l'avais dit. Donc vous engagez l'entreprise. C'est malheureux, c'est pas de notre faute, mais ce sont les règles du jeu.

Ce dirigeant (qui n'a pas fait appel à un consultant) pose donc comme condition de succès la capacité à communiquer avec le fils, à débattre de manière constructive. Il ajoute :

Premièrement, partager des choses avec son fils sur la gestion de l'entreprise que normalement on partage pas, en termes d'opérations journalières, de prévisions, de certains engagements. Ce qu'on fait dans la gestion de tous les jours d'une entreprise, on partage pas nécessairement ça avec tout le monde. Seulement si on a des associés directs.

L'entrepreneur fondateur de son entreprise doit ici faire face à une tâche exigeante et difficile, comme l'a constaté cet autre dirigeant : « Ça fait trente ans que je mène ma barque tout seul. [...] Dans mon cas à moi, ça me demande de mettre de l'eau dans mon vin des fois, expliquer beaucoup, discuter plus. Ça m'a demandé un changement de personnalité; je vous dirais que j'ai dû modifier certains comportements de façon assez majeure. »



Un dirigeant résume comme suit la condition de réussite de la relève : « *Patience, discussion, patience, discussion, patience, discussion* ». D'autres parlent de communication, surtout lorsqu'ils font appel aux services d'un consultant.

La communication c'est bien important. On leur a dit qu'on voulait s'en aller et ils savent dans quoi ils s'engagent, qu'il y a une lumière au bout du tunnel. Ils savent qu'il y a de quoi qui les attend s'ils font leurs preuves. C'est très transparent. C'est ce que les consultants nous aident à faire, la communication. On en a eu des rencontres avant, mais on parlait de la pluie et du beau temps. On n'est jamais arrivé aux sujets sérieux. Tandis que là, on a une continuité dans le sujet.

On donne différents contenus à la communication : c'est savoir aborder les bons sujets lors des rencontres; c'est s'assurer que tous connaissent leur rôle, savent à quoi s'attendre; c'est être capable de transmettre les informations, de dire ce qu'on pense et d'accepter que les autres fassent de même. La communication dans tous ces sens pose des exigences que certains dirigeants sont incapables de satisfaire seuls. Pour eux, la principale condition de réussite du processus de la relève sera de faire appel à un consultant externe, qui viendra les aider à partager la direction de leur entreprise, avant qu'ils ne la cèdent complètement.

POUR CONCLURE LE PROCESSUS, IL FAUT UNE ENTREPRISE PROMETTEUSE.

D'autres facteurs peuvent influencer sur le processus de la relève, qui n'ont aucun lien avec des rapports familiaux ou humains, mais qui ont une incidence sur la santé économique de l'entreprise et peuvent venir compliquer ou retarder le processus. C'est le cas pour quelques entreprises de l'étude qui doivent faire face à des difficultés économiques. Ce sont surtout des sous-traitants qui sont tributaires des commandes variables de leurs clients. Pour assurer qu'il n'y ait plus de périodes creuses, l'un des dirigeants ainsi concernés a décidé de développer une nouvelle entreprise, parallèlement à celle déjà existante, et cela retarde quelque peu le départ du prédécesseur, qui en a pris la responsabilité. « *Depuis deux ans, l'entreprise ne fait pas de profits, c'est borderline les profits. Il faut donc chercher des créneaux différents. La seule façon, c'est la stabilité du chiffre d'affaires. Je peux pas me fier à mes clients. Faut que je développe un nouveau marché.* »

Pour cet autre sous-traitant, la perte d'un gros client, causée par la restructuration des activités de ce dernier, oblige également à rebâtir une nouvelle entreprise et cela retarde le moment où la relève prendra le flambeau. Toutefois, on souligne que les successeurs ont beaucoup appris de la reconstruction de l'entreprise, sur de nouvelles bases et dans un nouveau marché. Cela accélère et renforce, selon le prédécesseur, leur capacité à planifier et diriger l'entreprise.

Lorsqu'il y a des difficultés économiques, la passation des pouvoirs est retardée, car la santé financière de l'entreprise prend une importance cruciale quand vient le moment de procéder au transfert de la propriété. Mais avant d'aborder cet



autre aspect de la relève, il importe d'examiner quelque peu les rapports famille-entreprise, présents dans la grande majorité des entreprises participantes. Les deux principales conditions de réussite du processus de la relève qui viennent d'être exposées renvoient, pour la première, aux rapports entre membres d'une même famille et, pour la seconde, à la santé économique de l'entreprise. Pour réussir, selon les participants, il faut que ces deux mondes fonctionnent bien : harmonie familiale et prospérité de l'entreprise sont essentielles à la réussite.

MAIS LES RAPPORTS FAMILLE-ENTREPRISE PEUVENT CRÉER DE GRAVES DILEMMES.

Les analystes présentent le plus souvent l'entreprise et la famille comme deux « sous-systèmes » régis par des valeurs opposées et obéissant à des principes contraires. Cela peut contribuer à créer des dilemmes pour le chef d'entreprise qui est aussi père de famille. Lorsque père et fils partagent une même vision de la mission de l'entreprise et de la conduite des affaires, l'entreprise peut être utilisée pour désamorcer l'émotivité, pour dépersonnaliser les conflits. Selon ce prédécesseur :

Si on vise la croissance de l'entreprise, la discussion, même si elle peut être émotive, on parle pas d'individu, on parle pas du caractère d'un individu, d'une attitude, mais d'un objectif à atteindre, comment l'atteindre. [...] Ce qu'on vise dans le fond, si on place une entité comme ça en plein centre, ça nous permet de s'effacer pour dire on va faire avancer l'entreprise, ou vice versa, dans certains projets, certaines situations, de dire le plus qualifié, c'est toi, avoir l'honnêteté de le dire.

Ici, c'est l'entreprise qui joue le rôle d'intermédiaire entre le père et le fils. Mais elle peut aussi être l'élément de discordance qui empêche l'établissement de rapports harmonieux au travail et dans la famille. Comme ce cas d'entreprise familiale où père et fils sont associés, propriétaires à parts égales. Le fils préférerait maintenant être seul maître à bord, avoir les coudées franches pour diriger l'entreprise à sa façon. Car père et fils ont une vision différente de l'entreprise et le fils considère que celle du père est devenue inadéquate et inefficace. Le fils dit avoir éprouvé des difficultés à s'imposer, à dire ce qu'il pense, ce qu'il fait de plus en plus, mais son père ne se laisse pas convaincre facilement de changer ses façons de faire. Ce type de situation dans l'entreprise se répercute sur l'ensemble des rapports familiaux.

Ça me tente pus de faire des soupers de famille avec eux autres [ses parents], parce qu'on se voit tout le temps, on s'obstine souvent. Moi je trouve que ça détruit une famille. Pas toutes, mais la plupart. [...] On se parle pareil, on n'est pas en chicane.

Cet exemple montre que l'entreprise n'est pas un « acteur » neutre dans les rapports humains et familiaux. Même d'excellents rapports père-fils dans l'entreprise peuvent provoquer d'autres types de tension familiale, par exemple entre le successeur et sa conjointe :



La réussite de la relation familiale, y'a beaucoup de choses intangibles là-dedans. Les époux des enfants peuvent se sentir trop près de la belle-famille. Moi je travaille avec mon père, je suis avec lui dans des voyages d'affaires, je suis presque toujours avec lui. Mon épouse, quand on dit, on va faire un souper de famille avec mes parents, elle dit : ton père, tu le vois tout le temps, as-tu besoin encore de le voir ? Je vois mon père parce que c'est mon boss, quand on a un souper de famille, on a un souper de famille. Ça, c'est des choses qu'il faut adapter aussi. C'est très complexe.

En fait, la complexité semble augmenter avec le nombre de membres de la famille concernés. Ainsi, lorsque deux fils sont appelés à prendre la relève, des conflits risquent de survenir.

Pas de problèmes [familiaux], pas à date. Mais tantôt, y'a les brus qui vont être mêlées là-dedans. Ça peut pas faire autrement. Tantôt, les deux fils, avec les deux blondes... Elles sont pas alentour de la table, mais je suis sûr qu'elles ont un pouvoir: Moi j'en ai tenu compte pour ma femme. J'imagine qu'ils vont devoir en tenir compte. Lequel des deux va être président, je le sais pas. Y'a tu une des femmes qui sera pas contente : pourquoi c'est pas toi ? T'es capable de le faire. Y'a des décisions à prendre et de l'extérieur, je le sais pas [comment on peut percevoir ça]. Moi, ma femme s'est jamais mêlée de l'entreprise, mais là y'a un peu de famille mêlée là-dedans. L'entreprise va faire partie intégrante de la famille finalement.

Ce témoignage reflète la complexité du rapport famille-entreprise. Ce prédécesseur fait référence à quatre statuts qu'il détient dans ce rapport : dirigeant, père, mari, beau-père. L'un de ses fils – celui qui deviendra président de l'entreprise – prendra la relève de ce quadruple statut : dirigeant, frère, mari, fils. Il en sera de même pour son frère qui ne sera pas choisi comme président. L'auteur de ces propos entrevoit une difficulté possible lorsque viendra le temps de choisir lequel de ses deux fils sera désigné comme président. Des exemples tirés de l'étude montrent qu'il s'agit en effet d'un choix difficile. Ce dirigeant confirme :

Ça a pas été un choix facile. J'ai choisi le plus vieux de mes garçons parce que c'était celui qui était le plus apte à gérer l'entreprise. C'est un leader. [...] C'est un choix que j'ai fait et j'ai choisi pour prendre ma relève quelqu'un qui pouvait mener à bien l'entreprise.

Le chef d'entreprise a pris le pas sur le père de famille. La dimension émotive est neutralisée par la rationalité de la décision. Celle-ci n'est pas une affaire de famille et doit être prise en fonction du bien de l'entreprise, en tenant compte des capacités de chacun des successeurs potentiels.

LA PRIORITÉ À L'ENTREPRISE, UNE DÉCISION PARFOIS DÉCHIRANTE.

Un autre cas, dans notre étude, a soulevé de graves problèmes liés au transfert de la direction et au choix à faire entre plusieurs successeurs. Une incompatibilité entre les trois personnes choisies



par le prédécesseur s'est graduellement manifestée, l'une d'entre elles refusant de partager la direction (et la propriété) avec les deux autres. Ici aussi, la continuité de l'entreprise l'a finalement emporté sur l'attachement familial. Le prédécesseur a d'abord tout tenté pour faire fonctionner cette « équipe gagnante » – les trois possédant des compétences et des connaissances complémentaires dont l'entreprise avait besoin –, pour amener ces trois personnes à accepter de collaborer dans l'entreprise.

Sur papier, en principe, c'est une équipe gagnante. Ça a toujours été dans mes intentions d'assurer la pérennité de l'entreprise parce que c'est un produit gagnant. Faut pas envoyer ça à autrui. Je voulais garder ça dans la famille. L. espérait beaucoup. Quand on a parlé de la relève aux jeunes, lui était pas d'accord avec ça. Lui il voulait que ça soit lui qui les embauche et que ce soit lui qui, quand il prendrait sa retraite, donnerait la relève [aux jeunes] [...] Quand on a commencé à vouloir les matcher ensemble, il était pas d'accord. Ce qu'on a fait, on a pris de l'aide de professionnels.

Après plusieurs mois d'efforts, le consultant n'a pas réussi à faire fonctionner cette « équipe gagnante » et le prédécesseur a dû faire un choix. Il se tourna vers les deux jeunes qui s'entendaient bien et qui offraient les meilleures garanties pour la continuité de l'entreprise. Cela se solda donc par la mise à l'écart du troisième membre de la famille, très proche du prédécesseur. Celui-ci a dû se résoudre à cette douloureuse décision, parce que cette personne ne pouvait à elle seule assurer la survie de l'entreprise, alors que les deux autres pouvaient le faire sans elle.

Ça a pas été facile. Des affaires de famille, on marche sur des œufs. Les œufs, c'est moins fragile, je pense. Ils pouvaient pas se rejoindre. L. est parti travailler dans un autre domaine, mais ça faisait vingt ans qu'il travaillait pour nous autres, fait que ça a pas été évident.

Sur les treize prédécesseurs rencontrés, il y a d'autres cas où plus d'un successeur est en lice, mais où le temps n'est pas encore venu de choisir. Ces dirigeants ne prévoient pas de difficultés ou de dilemmes, puisqu'ils comptent y aller selon les aptitudes et les capacités de chacun. L'exemple qui précède montre que cela ne garantit pas l'absence de problèmes.

La priorité à l'entreprise en cas de dilemme avec des membres de la famille s'explique par l'importance accordée à la pérennité de l'entreprise : non seulement à cause de l'attachement à ce que la plupart des dirigeants rencontrés ont bâti, mais aussi parce que leur sécurité économique à la retraite dépend de cette continuité. Le transfert de la propriété est la dernière étape du processus de la relève, qui scelle la décision du prédécesseur de passer le flambeau.

LE TRANSFERT DE LA PROPRIÉTÉ : L'ULTIME SACRIFICE ?

Selon la plupart des analystes consultés, le transfert de la direction pose plus de problèmes que le transfert de la propriété lorsque la relève est familiale. Le premier est associé à des aspects humains, étroitement liés à la personnalité du prédécesseur et à ses rapports avec le successeur, alors que le second est surtout technique. Nous verrons que tel n'est pas le cas chez certains des participants à notre étude, que le transfert de la propriété peut être porteur d'une grande charge émotionnelle.



La plupart des participants à l'étude dont le processus est en cours remettent le transfert de la propriété à plus tard, habituellement à la fin du processus de la relève de la direction. Le transfert de la propriété devrait ainsi coïncider avec la prise de la retraite, progressive ou complète, du prédécesseur. Celui qui vend à des acheteurs de l'extérieur doit transférer la propriété avant la direction. Il a donc décidé de couper les ponts avec son entreprise, mais ce n'est pas le cas de celui qui lègue à un fils. La cession totale de la propriété à la relève constitue le geste ultime consacrant la fin d'une époque. À ce dessaisissement de l'œuvre de sa vie par le prédécesseur, s'ajoute une question importante : comment assurer ce transfert sans que le successeur s'endette personnellement, sans qu'un pouvoir externe vienne prendre le contrôle de l'entreprise, tout en assurant un revenu de retraite au prédécesseur ?

Les grosses problématiques, c'est le jour où on va devoir concrétiser davantage sur le plan de l'actionnariat. [...] Ceux qui veulent le faire [acheter toutes les parts du prédécesseur] sont obligés de s'endetter pour acheter des parts, la relève est obligée de s'endetter. [...] Dans les conditions actuelles, c'est pas souhaitable, ça vient gruger les profits. Dans certains cas, ça oblige les entreprises à passer sous contrôle d'autres personnes. La continuité est plus ou moins là.

L'endettement ou l'injection de capital externe introduit, dans l'entreprise, des « technocrates » des institutions financières, dont on doute qu'ils soient « capables de gérer une entreprise à tous les jours, avec les aléas de la compétition ». En outre, même si le chef d'entreprise avait besoin d'une aide financière, les institutions financières apparaissent d'une aide limitée : elles ne prêtent pas aux entreprises en difficulté, ni à celles qui font partie de secteurs économiques à risque, pas plus qu'à des jeunes qui n'ont pas encore fait leurs preuves. On dénonce par ailleurs l'accumulation de garanties exigées pour couvrir le prêt. « Dites-vous bien que les institutions financières sont là pour faire de l'argent et sont là pour prendre aucun risque, mais aucun risque. Je vois pas beaucoup d'entreprises où y'a pas de risques. Y'a quelque chose qui clique pas entre les deux. » Plusieurs dirigeants anticipent donc certaines difficultés lors du transfert de la propriété, afin d'être en mesure d'assurer à la fois qu'on « n'égorge pas » les successeurs et que les futurs retraités aient un fonds de pension suffisant. Pour cela, il faut que l'entreprise génère des bénéfices et il faut s'accorder sur un prix optimal qui remplisse ces deux objectifs. « Papa est en conflit d'intérêts un petit peu : la valeur de l'entreprise, le financement, mais on n'est pas rendu à cette étape-là. »

À QUEL PRIX ?

Il arrive en effet qu'on ne s'entende pas sur le prix lorsque les successeurs ont contribué à la valorisation de l'entreprise, ou l'ont sortie du pétrin, et qu'ils estiment qu'ils n'ont pas à « se racheter ». L'étude montre deux cas allant dans ce sens, l'un donnant le point de vue du prédécesseur, l'autre celui du successeur. Dans le premier cas, le fondateur de l'entreprise tenait absolument à vendre dans la famille et était prêt à plusieurs concessions pour cela, mais non pas à « donner » l'entreprise aux successeurs. La situation s'est compliquée à la suite de conseils offerts par le consultant en place pour la relève, qui ont conduit l'entreprise au bord de la faillite. Les successeurs ont alors voulu faire baisser le prix à un montant que refusait le



prédécesseur. Une période de tractations commença, entrecoupées de pauses, car le prédécesseur avait déjà entrepris son désengagement de l'entreprise et s'absentait périodiquement. Les successeurs assumèrent déjà la direction de l'entreprise et prenaient des initiatives pour remettre l'entreprise à flot, ce qu'ils réussirent si bien qu'il en résulta une nouvelle entreprise, différente de celle qu'avait laissée le prédécesseur. Comme on n'arrivait pas à s'entendre, on fit appel à un expert, qui la mit sur le marché pour en connaître la valeur. Finalement, un prix « familial » fut fixé et accepté par les deux parties.

Le second cas, présenté du point de vue du successeur, offre différents niveaux de difficulté et témoigne de la charge émotive que peut représenter le transfert de la propriété. Premièrement, les successeurs sont entrés dans l'entreprise peu après sa fondation. Ils y ont été actifs pendant plus de vingt ans, contribuant à son développement et à sa prospérité, avant d'en devenir les propriétaires. Ils s'attendaient donc à obtenir un prix tenant compte de cette contribution et des sacrifices consentis (ils s'étaient contentés d'un salaire réduit pendant toutes ces années, comparativement à ce qu'ils auraient obtenu s'ils avaient été salariés ailleurs), parce qu'ils travaillaient à la construction d'une entreprise qui devait leur revenir.

Dans les trois-quatre dernières années avant l'évaluation, c'est X et moi qui ont comme monté vraiment le chiffre d'affaires. X et moi, c'est là qu'on a vraiment décidé d'établir les services professionnels et de monter vraiment le chiffre d'affaires. Quand on a fait évaluer en 2000-2001, les comptables sont arrivés avec leurs chiffres. Nous autres, on a dit : je peux pas croire qu'on va se racheter. On a tout monté la valeur et là faut l'acheter; c'est nous autres qui a fait monter la valeur. C'est frustrant en mosus.

Deuxièmement, le père a tergiversé pendant des années, remettant constamment à plus tard la transaction visant à réaliser le transfert de la propriété, faisant ainsi monter l'impatience et les frustrations des successeurs. De plus, un tel transfert tardif à la seconde génération peut créer un effet d'embouteillage à la troisième : avant de passer l'entreprise aux enfants, dont l'un est déjà dans l'entreprise, les successeurs doivent rembourser leur dette et « en mettre un peu de côté pour nous autres : c'est ça notre fonds de pension ». Troisièmement, par souci d'équité familiale, le père tenait à inclure dans la transaction un autre membre de la famille, actif dans l'entreprise mais n'ayant pas contribué à sa valorisation comme les successeurs actuels; ceux-ci le refusaient comme associé. Des tensions familiales importantes en ont résulté.

Ce cas litigieux a finalement été résolu grâce aux services d'un consultant fiscaliste, « qui avait aussi une formation pour gérer les aspects émotifs ». Le troisième membre de la famille fut finalement intégré à l'entente comme salarié, avec garanties financières en cas de rupture du lien d'emploi. Chacune des parties s'est « résignée » au prix finalement convenu, considéré comme étant trop élevé par les successeurs et trop bas par le père. Les successeurs restent quelque peu amers, d'autant plus que le remboursement de leur dette va à la succession et donc, aux autres membres de la famille qui n'ont pas contribué au développement de l'entreprise. Ce cas fait ressortir des perceptions contradictoires de l'équité chez le prédécesseur et chez les successeurs. Seul propriétaire de l'entreprise, le père considère que tous ses enfants ont droit à une part égale de sa valeur. Les successeurs, qui y ont consacré toute leur vie professionnelle et en sont devenus *de facto* les dirigeants, considèrent l'entreprise comme leur affaire (pas seulement celle du père). Selon eux, ils méritent une part plus grande de la valeur de l'entreprise que les autres membres de la famille qui n'y ont pas contribué et qui ont retiré les avantages pécuniaires de leurs activités professionnelles propres.



(C'est aussi l'avis d'un père qui a vendu son entreprise à l'un de ses fils, à un prix avantageux, après que celui-ci y eut consacré plus de 25 ans de travail. « Les autres ont pas rien à dire. Et ils diront rien. »)

Cette expérience montre que le transfert de la propriété n'est pas qu'une question technique, qu'il peut provoquer des conflits familiaux aussi graves, sinon plus, que le transfert de la direction de l'entreprise. En fait, des études menées auprès de successeurs ont montré que la principale cause de l'échec de la relève réside dans le transfert de la propriété mal préparé, non pas dans le transfert de la direction. Dans notre étude, la transaction s'est faite sans anicroche dans un seul des trois cas de successeurs rencontrés actuellement propriétaires de l'entreprise, en tout ou en partie. En outre, dans deux des quatre cas de relève familiale réalisée, les prédécesseurs ont mis environ un quart de siècle avant d'en céder la propriété aux successeurs. Il se pourrait donc que cet aspect soit crucial pour la réussite finale, là où le processus est en cours.

Au moment du transfert de la propriété, d'autres facteurs que les rapports familiaux peuvent aussi créer des difficultés. La mauvaise santé économique de l'entreprise peut nuire à la relève, à sa possibilité même, si on est incapable de rembourser ou de financer un emprunt. Familiale ou non, la transmission est sérieusement menacée lorsque l'entreprise fait partie d'un secteur en difficulté. La réussite de la relève ne dépend donc pas seulement de l'attitude du prédécesseur et des rapports entre lui et d'éventuels successeurs. La structure de l'entreprise, ses rapports avec d'autres entreprises, ses clients, les forces institutionnelles et du marché sont autant de facteurs intervenant dans ce processus pour l'orienter. La planification de la relève, qu'elle soit ou non familiale, doit donc être située dans un contexte plus large que l'entreprise. Cela explique en partie que celle-ci connaisse des transformations, parfois très importantes, une fois passée aux mains de la relève.

QU'ADVIENDRA-T-IL DE L'ENTREPRISE ?

Dans notre étude, des différences de génération et des différences d'approche – celle de l'entrepreneur versus celle du gestionnaire – apparaissent, qui vont vraisemblablement provoquer des changements notables dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. En outre, le transfert est souvent l'occasion d'une rationalisation de l'entreprise pour en augmenter la rentabilité et la productivité.

DES DIFFÉRENCES ENTRE GÉNÉRATIONS

Une différence entre générations pointe dans certains propos. Quelques successeurs ont souligné l'importance qu'a leur famille pour eux, qui le dispute à celle qu'ils accordent à l'entreprise. Ainsi, l'un d'eux n'est pas pressé de voir son père partir et d'avoir à assumer toutes les responsabilités, car cela lui permet de passer plus de temps avec sa famille.

Si je voulais en prendre plus, je pourrais en prendre plus. Ce serait une bousculade qui serait peut-être trop. Moi aussi j'ai une famille, j'ai des enfants, faut quand même que je passe du temps avec eux autres. La vie d'entrepreneur, on sait ce que c'est; faut quand même gérer ça, dans le temps qu'on y passe.

Ou encore cet autre qui n'aspire pas à développer outre mesure la taille de l'entreprise, parce que « je veux pas consacrer ma vie à ça, dans le même rythme que les jeunes d'aujourd'hui, c'est-à-dire qui veut avoir une vie familiale, une vie sociale autre que le travail. Malgré ça, je veux quand même amener l'entreprise à un autre niveau. »



L'un des prédécesseurs rencontrés a noté cette différence chez les jeunes aspirants entrepreneurs – qui veulent des horaires réguliers, attachent plus d'importance à la famille, au temps pour soi – et il s'en inquiète :

Je dis pas que c'est une mauvaise philosophie de vie, au contraire. Mais c'est pas toujours compatible lorsqu'on construit des choses. Un moment donné, la nouvelle génération va devoir faire des choix, sinon la vie va s'en charger pour eux : ils vont être soit entrepreneurs soit des personnes qui vont travailler pour des entrepreneurs. Ils pourront pas être les deux.

Selon ce prédécesseur, on ne peut accorder la même importance à l'entreprise et à sa famille quand on est entrepreneur. Si c'est vrai, et si les jeunes tendent à valoriser davantage la famille que la génération précédente (comme le constatent la plupart des analystes consultés), cela peut contribuer à expliquer l'adoption de l'approche gestionnaire, plus organisée, plus prévisible et peut-être moins accaparante.

L'ENTREPRENEUR ET LE GESTIONNAIRE

Cette différence d'approche entre l'entrepreneur et le gestionnaire est notée par plusieurs prédécesseurs et elle est appliquée par plusieurs successeurs. C'est le cas, par exemple, quand le père a fondé son entreprise et développé une clientèle en lien avec une activité que ne maîtrise pas son fils :

Mon fils voit ça d'une autre façon. Moi je me suis basé sur les opportunités techniques. Lui il est pas technique, il a pas le nez technique, c'est pas son fort. Sa force c'est : il est structuré. Tandis que moi, j'avais un flair pour aller chercher tels clients, j'utilisais ma formation pour connaître plus ce qui se passait. Lui, il peut pas utiliser ça.

Le fils, qui a un diplôme universitaire dans un domaine non lié à l'activité de l'entreprise, devra donc s'entourer d'employés clés possédant ce savoir, en faire des actionnaires et développer l'entreprise en fonction de cette nouvelle équipe de direction. Le pouvoir sera plus partagé, l'approche, plus gestionnaire. Alors que l'entrepreneur fait confiance à son flair, à son instinct, le gestionnaire dépend d'un plan structuré. S'agissant par exemple de l'organisation de la production de manière à éviter qu'il y ait des périodes creuses, ce propriétaire-fondateur constate :

Moi je le fais d'instinct. Eux autres, va falloir qu'ils travaillent avec une grille. C'est correct, chacun sa méthode de travail. L'important, c'est le résultat à la fin. Peut-être eux autres, c'est plus rassurant de travailler avec une grille linéaire que moi avec mon pif, mon instinct. Du moins, ils vont peut-être mieux dormir la nuit.

Quand on n'a pas le « pif » de l'entrepreneur, il faut des outils de gestion. Cependant, le fondateur considérera qu'il est essentiel, pour les successeurs, de garder ou de développer l'instinct de l'entrepreneur pour continuer de développer l'entreprise.



Moi j'aime aller chercher des projets et rentrer des projets dans la boîte. Ma boîte a marché par rapport que j'étais comme ça. Je suis un entrepreneur. Je suis pas un gestionnaire. Je suis pas un contrôleur. Donc j'expliquais à mes gens [ses futurs associés] que, dans la structure qu'on a, on est assez gros pour avoir un comptable, on va se donner des responsabilités qui sont importantes pour l'entreprise, mais on deviendra pas toutes demain matin des comptables pour gérer l'entreprise, parce qu'on va avoir un problème : il va y avoir trop de gestionnaires.

Selon ce dirigeant, le rôle principal du propriétaire d'une petite entreprise est d'aller chercher des clients, pas de s'occuper de gestion interne. Nous avons vu que les successeurs identifient leurs principales difficultés comme étant surtout liées aux rapports internes à l'entreprise. Pour les résoudre, la jeune génération est plus ouverte à l'approche gestionnaire. En général, les entrepreneurs qui ont fondé leur entreprise ont été capables d'en garder le contrôle parce que son développement s'est fait graduellement. L'entrepreneur-fondateur, propriétaire unique de son entreprise, n'est pas porté à céder une part de son pouvoir à des salariés, fussent-ils des gestionnaires. On ne recourt à la solution gestionnaire que lorsqu'on se sent démuni, ou quand on a un problème qu'on est incapable de résoudre seul. C'est plus souvent le cas de successeurs.

Dans une PME, est-ce que l'entrepreneur doit l'emporter sur le gestionnaire? Un successeur, formé en gestion, à l'université et dans l'entreprise (par un consultant), relativise l'importance du gestionnaire et souligne celle de l'entrepreneur :

Oui je mets en place des choses que j'ai apprises, mais c'est pas aussi concret que ce qu'on prétend à l'école. C'est adapter plusieurs choses en même temps, selon ton feeling. C'est ça être un dirigeant d'entreprise, d'aller selon ton feeling, d'aller selon l'information que t'as à ce moment-là. C'est de l'improvisation dans le fond parce que, aujourd'hui, je le sais pas ce qui peut arriver; peut-être quelque chose de spécial qui va arriver avec n'importe quelle interrelation entre deux personnes qui va créer un problème et il va falloir le résoudre.

Ce successeur constate, dans sa pratique, que le formalisme gestionnaire n'est pas toujours applicable dans une PME. Il sent par conséquent la nécessité de développer ce fonctionnement au flair et à l'instinct qui est le propre de l'entrepreneur.

Quoi qu'il en soit, l'entreprise de la relève sera probablement différente de celle du fondateur dans la plupart des cas, même si certains insistent sur l'importance d'une continuité, tant pour les employés que pour les clients. Les successeurs rencontrés ont effectivement transformé l'entreprise ou se préparent à le faire. Quel rôle les prédécesseurs comptent-ils jouer dans cette nouvelle entreprise?

QU'ADVIENDRA-T-IL DES « RETRAITÉS » ?

Les spécialistes de la relève posent, comme importante condition de réussite du processus, l'élaboration d'un plan de retraite par le propriétaire sortant et la fixation d'une date de départ précise. Rares sont les participants à notre étude qui ont décidé une telle date. On craint de se retrouver oisif, de se lever le matin en ne sachant que faire de sa journée. Presque tous veulent rester impliqués



après la cession complète de la propriété et de la direction, habituellement comme conseiller externe ou mentor, non pas parce qu'ils ne font pas confiance au successeur, mais pour garder contact avec l'entreprise, avec le travail qu'ils aiment. Ils veulent tout autant poursuivre une activité gratifiante qui a occupé la plus grande partie de leur vie, continuer d'apprendre, rencontrer des gens stimulants, que transmettre leurs connaissances, continuer de se sentir utiles...

Moi je serai pas capable de rester chez moi. [...] Si je garde l'entreprise, que ce soit avec une relève [familiale] ou pas, je vais rester impliqué, rester en arrière, pour permettre à la relève de prendre de l'expérience. En prenant du temps, peut-être deux-trois mois de vacances. Je vais rester impliqué. Il faut que je sache que demain matin, j'ai où aller. Si la santé me le permet.

La retraite, c'est pas un must, c'est pas pour demain. Ça presse pas. Je pense même qu'un jour, je pourrais laisser la direction générale et être encore dans l'entreprise. Si je suis pas en production, je pourrais être sur le conseil d'administration et être juste conseiller externe. Le plus longtemps je vas être en contact avec l'entreprise, le mieux je vas me porter.

Quelques prédécesseurs ont d'ailleurs privilégié une relève familiale précisément parce qu'ils ne veulent pas perdre le contact avec leur entreprise. Car lorsqu'on vend à un acheteur de l'extérieur, il faut rompre rapidement et complètement, comme l'a constaté ce dirigeant avec certains de ses amis qui l'ont fait : « *Quand ils se lèvent le matin, faut qu'ils pensent à faire quelque chose.* » Des dirigeants voient leur activité comme un plaisir qu'ils ne veulent pas perdre complètement. Certains d'entre eux ont prévu le coup et se créent une niche leur permettant de continuer d'exercer leur esprit d'entreprise : par l'acquisition d'une nouvelle entreprise à développer, par la quête de nouveaux marchés qui va leur permettre de continuer à voyager tout en tirant des bénéfices. Cela est associé à « une partie de plaisir ».

Souvent on a des discussions et ma femme me dit : j'aime ça ce que je fais. On peut pas voyager 365 jours par année. Être occupés c'est fantastique, surtout si on a de la valeur ajoutée, pourquoi pas ? Pourquoi pas ? Moi j'adore voyager et avec [l'entreprise] ça me permet d'aller en Europe à peu près à toutes les six semaines. [...] Je pense qu'il y a moyen de faire des choses tout en s'amusant. Être sérieux sans se prendre au sérieux.

À partir de la Floride, moi je vais m'occuper des petits pays. Ça va me permettre de passer plus de temps en Floride et de voyager dans les Caraïbes. Combiner plaisir et travail. Et si ça adonne qu'il y a un avantage fiscal, pourquoi pas ?



On projette de travailler moins, à son rythme, à distance, dans ce qu'on aime et maîtrise le mieux, mais rarement d'arrêter complètement. L'un d'eux conteste d'ailleurs cette vision du fondateur qui devrait disparaître et laisser la place au successeur, comme « philosophie » devant guider le processus de la relève. Puisqu'on reste en forme de plus en plus longtemps, pourquoi faudrait-il partir ?

Ça m'intéresse pas de partir. Travailler un peu moins, oui. Faire de la gestion un peu plus à distance, oui. Mais partir complètement, quand on est entrepreneur, qu'on est des années, des années et des années à construire quelque chose, je comprends pas. [...] Je regarde Jean Coutu, il a progressé avec son entreprise, il est encore là. Lorsqu'on parle de relève, je pense qu'on doit plus parler dans le sens de continuité de l'entreprise et non dans le sens de l'individu seulement. Y'a une affaire que je suis surpris, c'est que les gens, de plus en plus, à 50, 60, 70 ans sont de plus en plus en forme. C'est plus vrai qu'on est brûlé à 60 ans. Donc on a toutes nos habiletés, physiquement on est en bonne condition physique, pourquoi on devrait arrêter de fonctionner ? Y'a un non-sens au départ.

Au moment des entrevues, l'entreprise était toujours au centre de la vie de la plupart des prédécesseurs et devait le rester encore pour plusieurs années. Lorsque la retraite complète approche à cause d'une vente à des acheteurs externes, une certaine planification du temps s'impose, et « c'est

la dernière chose qu'on pense, planifier notre nouveau temps disponible, quand on n'aura plus les responsabilités qu'on a. [...] On a des craintes que je pensais pas qu'on pourrait avoir. » Peur de ne pas avoir assez d'amis, que la conjointe ne suive pas, peur de l'oisiveté.

Je veux pas me lever le matin et me demander : qu'est-ce que je fais aujourd'hui ? Je veux savoir ce que je fais aujourd'hui, ou avoir un endroit où aller. Je veux pas faire le ti-père qui va au centre d'achat prendre trois cafés dans trois endroits différents. [...] Moi j'ai travaillé pendant 50 ans et je considère que ça va me prendre 50 minutes pour apprendre à pus travailler. Je suis en train de travailler là-dessus, je suis rendu là.

C'est cette coupure définitive que l'on cherche à éviter lorsqu'on choisit une relève familiale ou assurée par des employés.

On est prêt à prendre ses distances avec l'entreprise qu'on a bâtie, mais non pas à couper les ponts. Au moment des entrevues, la plupart des dirigeants rencontrés envisageaient sereinement le détachement à venir de leur entreprise... à la condition de pouvoir continuer à la suivre, de loin.

CONCLUSION

Dans l'ensemble, les personnes rencontrées sont relativement satisfaites de l'évolution du processus de la relève dans leur entreprise, qu'elles aient ou non fait appel à un spécialiste de la relève. Il y a cependant un certain décalage entre l'évaluation faite par les prédécesseurs et celle des successeurs, ces derniers faisant davantage état de difficultés, passées ou actuelles. Bien que les deux groupes soient ici d'entreprises différentes, ce décalage révèle l'importance de porter attention à la possibilité d'une évaluation différente du processus entre dirigeant et relève dans une même entreprise. Il est possible que le souci de faire leurs preuves, de montrer qu'ils sont à la hauteur des attentes, amène des successeurs à taire certaines difficultés ou divergences.

La planification de la relève est un processus exigeant et il ressort de l'étude qu'une aide extérieure s'avère nécessaire, dans la plupart des cas, à un moment ou l'autre du processus, d'une façon ou d'une autre. Lorsqu'on n'a pas choisi de faire appel à un spécialiste de la relève, on peut tout simplement avoir besoin d'échanger, de partager avec des pairs, en vue d'enrichir sa compréhension du processus et de mieux planifier les actions à entreprendre. Le besoin d'une aide extérieure peut être beaucoup plus impérieux lorsqu'il est lié à des difficultés non prévues, ou sous-estimées, par le prédécesseur. Dans l'étude, ces difficultés n'étaient pas liées à la formation de la relève en vue du transfert de la direction, mais à la passation même du pouvoir, au moment du transfert de la propriété à la relève. La présence de plusieurs successeurs et l'obligation de faire un choix ainsi que le prix à payer pour l'entreprise ont provoqué dans ces cas d'importants dilemmes et conflits familiaux.

Il reste aux prédécesseurs rencontrés à passer ce test crucial qu'est le transfert de la propriété, qui peut être plus compliqué et conflictuel qu'on ne le pense. Sa dimension technique et financière est importante. Mais il ne faut pas sous-estimer sa dimension humaine, tant pour les successeurs que pour les prédécesseurs.

Cette exploration de la question de la relève auprès de dix-neuf entreprises lavalloises, rappelons-le, ne visait pas à apporter des réponses aux questions que l'on peut se poser à ce sujet. Nous avons tiré des témoignages ce qui est le plus à même de susciter des questions et des réflexions constructives, en vue de passer à l'action, ou de la poursuivre dans les meilleures conditions possible.





ANNEXE

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS

Les participants sont presque uniquement des hommes, dont l'entreprise appartient au secteur manufacturier, surtout de l'industrie du métal, ou à celui des services, surtout des services aux entreprises. Le monde des télécommunications et des nouvelles technologies en général est assez bien représenté. Les entreprises sont plutôt petites (une trentaine d'employés en moyenne). Elles se distribuent comme suit :

20 employés et moins :	10
21 à 50 employés :	7
51 à 100 employés :	2

Treize prédécesseurs et six successeurs, de 19 entreprises différentes, ont témoigné pendant une heure en moyenne. La relève – prévue, réalisée ou en cours³ – est familiale dans 15 entreprises; dans les quatre autres, l'une va à des employés clés de l'entreprise et les trois autres à des acheteurs de l'extérieur. Deux prédécesseurs n'ont pas voulu privilégier une relève familiale; dans les deux cas, des employés étaient le premier choix, mais cela n'a marché que dans l'un des deux; l'autre a dû vendre à des acheteurs externes, l'employé concerné ayant refusé de prendre la relève. Le rapport prédécesseur-successeur est donc, dans la plupart

des cas, un rapport père-fils. Des treize prédécesseurs rencontrés, un seul avait un successeur détenant une part minoritaire des actions. Presque tous les prédécesseurs (11/13) sont les fondateurs de leur entreprise. Ce sont donc des entreprises relativement jeunes, la plus ancienne, non fondée par la personne rencontrée, ayant 39 ans.

Des six successeurs rencontrés, cinq vont reprendre ou ont repris l'entreprise fondée par leur père; dans deux cas, le fils et le père ont collaboré étroitement à la construction de l'entreprise, de fondation plutôt récente (six et onze ans). Les successeurs rencontrés dans ces deux entreprises sont considérés comme la relève, même si en fait, ils sont plutôt des associés de leur père. Le sixième successeur est un acheteur de l'extérieur. Trois des six successeurs sont maintenant les propriétaires de l'entreprise; des trois autres, deux sont encore salariés, sans participation au capital-actions, et le troisième, qui a construit l'entreprise avec son père, est propriétaire à 50 %. Cinq successeurs sur six sont titulaires d'un diplôme universitaire (en ingénierie ou en gestion). La majorité des successeurs engagés dans une relève familiale n'ont pas d'expérience de travail à l'extérieur de l'entreprise familiale (9/15).

3 - Le processus est considéré comme étant en cours lorsqu'il y a un consultant sur place; dans les cas où l'on n'a pas fait appel à un consultant, il est considéré comme en cours lorsque des responsabilités ont commencé à être déléguées au successeur dûment désigné. Sinon, les cas sont classifiés comme « processus prévu ». Le processus est réalisé lorsque la vente a été conclue ou est sur le point de l'être. Selon ces définitions, le processus de la relève est en cours dans dix entreprises; il est réalisé dans six entreprises et prévu dans trois entreprises. Des six processus réalisés, quatre sont à l'intérieur de la famille; pour deux d'entre eux, les successeurs ont travaillé environ un quart de siècle dans l'entreprise avant d'en devenir propriétaires.



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

