

APPRÉHENDER LES ASPECTS HUMAINS DU TRANSFERT D'ENTREPRISE

—
CMEQ
CMMTQ

Colloque

Le grand défi de l'entrepreneur: le transfert d'entreprise

4 octobre 2019



LES GRANDS THÈMES



LES GRANDS THÈMES

1. Les **3 grands obstacles** critiques au transfert

- ✓ Quelques statistiques
- ✓ Caricatures
- ✓ Les 3 obstacles critiques au transfert

2. Partir pour les **bonnes raisons!**

...et les **déclencheurs**...d'une planification pertinente

3. Les **phases évolutives** des individus en fonction de leur âge

...Pour instaurer une saine communication!



LES GRANDS THÈMES

4. Le **quadruple défi** du chef, et **quadruple transition**

...Pour instaurer une saine communication!

5. Quelques “**façons de faire**” **gagnantes**, d’un point de vue “**humain**”

- ✓ Les phases de transition du chef
- ✓ La gouvernance
- ✓ Les facteurs de réussite

6. Conclusion



1. LES 3 GRANDS OBSTACLES CRITIQUES AU TRANSFERT

- Quelques statistiques
- Caricatures
- Les 3 obstacles critiques au transfert



1. LES 3 GRANDS OBSTACLES CRITIQUES AU TRANSFERT

Quelques statistiques

- Les PME emploient 65% de la main-d'œuvre au Québec
- 70% des PME ne survivront pas au fondateur
- 90% des PME ne passeront pas le cap de la 3e génération
- La majeure partie des PME au Québec sont familiales (80 à 90%)
- Familiales ou non, les PME survivent très rarement à leur fondateur
- Un nombre croissant de propriétaires de PME sont âgés de plus de 55 ans



1. LES 3 GRANDS OBSTACLES CRITIQUES AU TRANSFERT

Quelques statistiques

- Parmi les entrepreneurs, à peine 8,2% ont un plan concernant le transfert de direction et 11,6% concernant le transfert de propriété*
- En 2015, les prévisions établissent à 16 000 le déficit au niveau des entrepreneurs au Québec *
- 70% des nouveaux emplois sont créés par les PME



1. LES 3 GRANDS OBSTACLES CRITIQUES AU TRANSFERT

L'importance d'un nouveau rêve



Source: Lafond

1. LES 3 GRANDS OBSTACLES CRITIQUES AU TRANSFERT

L'intérêt du/des repreneurs



1. LES 3 GRANDS OBSTACLES CRITIQUES AU TRANSFERT

Le choix du moment



1. LES 3 GRANDS OBSTACLES CRITIQUES AU TRANSFERT

1

L'absence de planification pertinente

2

L'absence d'une saine communication

3

L'absence de capital (\$)



Source: Lafond

2. PARTIR POUR LES BONNES RAISONS!

**Et les déclencheurs...
Pour amorcer une planification
pertinente**



2. PARTIR POUR LES BONNES RAISONS

— Les peurs et les freins à la continuité

- La perte du statut de **héros** (identité)
- La perte du **contrôle**
- La peur de **perdre**
- La peur de **l'échec**
- La peur de **ne plus se sentir utile**
- La **complexité** de l'intervention
- Les professionnels coûtent **trop cher**
- Mon **comptable**, avec qui je travaille depuis 20 ans, « va *toute m'arranger ça* »
- Mon entreprise est **trop petite** pour intéresser des conseillers spécialisés
- L'intérêt et les compétences des **repreneurs**



2. PARTIR POUR LES BONNES RAISONS

— Les hésitations

- C'est **trop compliqué...**
- Je suis toujours en charge...
- C'est beaucoup **trop tôt...**
- La **retraite** viendra bien assez vite...
- Qu'est-ce que **je vais faire?**
- Le **temps** va arranger les choses...
- Ils vont s'organiser: famille, comptables, avocats...
- Tout est inscrit dans mon **testament...**
- J'ai personne dans ma famille.
- Je n'ai pas encore identifié de repreneurs...
- Les repreneurs ne sont **pas prêts...**



2. PARTIR POUR LES BONNES RAISONS

— Les sujets de préoccupation du chef

- **Ses rêves** et ses projets d'entrepreneur
- L'**intérêt** et la **compétence** de la relève et des repreneurs
- Le **rôle stratégique** du **futur dirigeant**, dans un contexte de continuité
- Se dégager des **opérations** et de la **gestion** pour faire une transition
- La gestion **à distance**
- La mise en place des **structures de gouvernance**
- Le management responsable
- Le défi de la **démographie**
- L'**indépendance financière** du chef
- La préservation du **patrimoine familial**



2. ET LES DÉCLENCHEURS...POUR AMORCER LA PLANIFICATION

- L'âge
- La maladie
- La fatigue
- Le désengagement
- Les tensions familiales et/ou au sein de l'équipe de repreneurs
- La pression des repreneurs
- L'équité / l'égalité entre les membres de la famille
- Le besoin d'un investissement majeur pour assurer la croissance
- Le désir de réaliser de nouveaux rêves

Source: Lafond



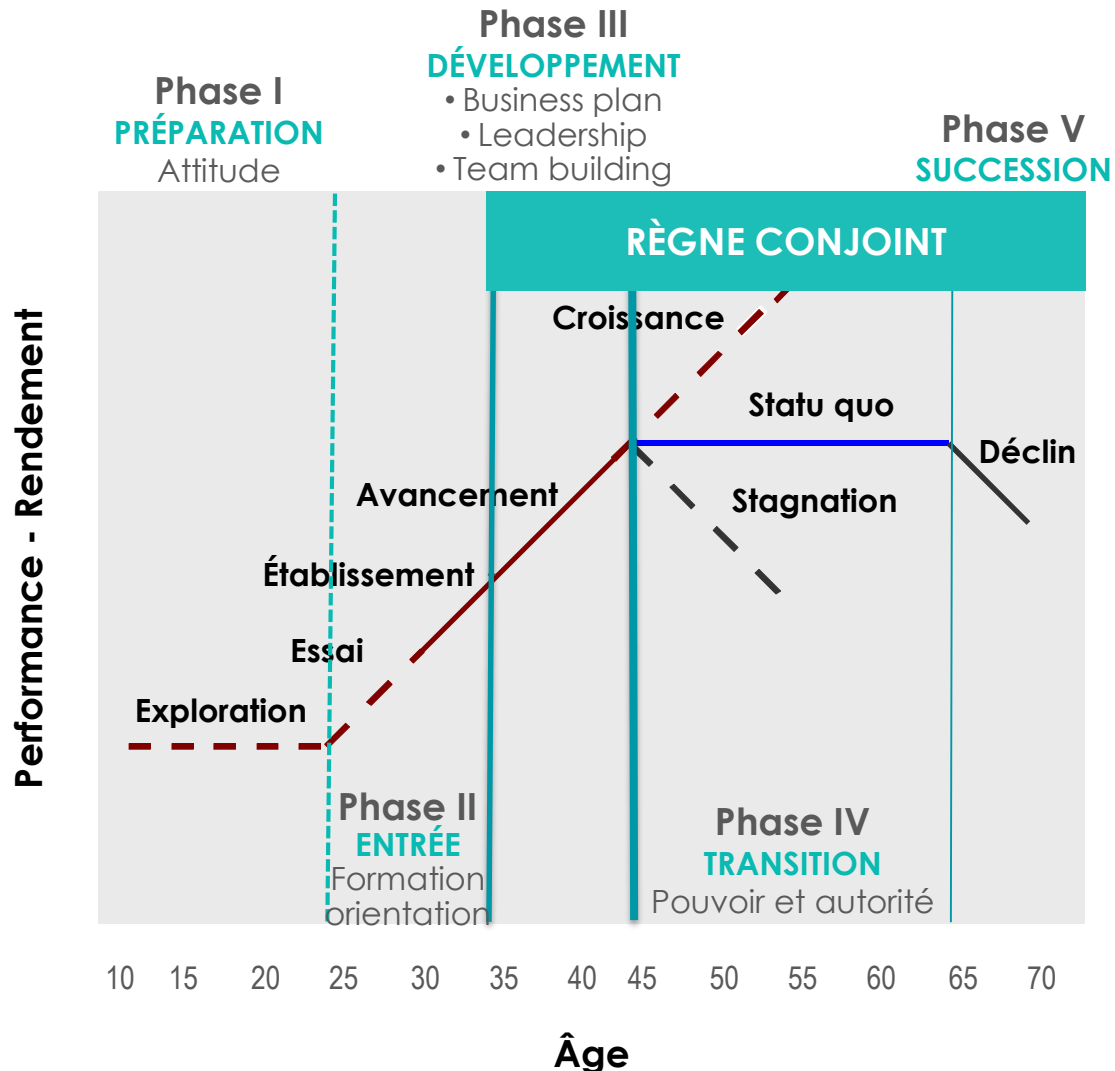
3. LES PHASES ÉVOLUTIVES DES INDIVIDUS EN FONCTION DE LEUR ÂGE

...Pour instaurer une saine communication



3. LES PHASES ÉVOLUTIVES DES INDIVIDUS / ÂGE

DE LA PERSPECTIVE PSYCHOLOGIQUE À LA PERSPECTIVE STRATÉGIQUE



Homme :	Identité	Intimité	Actualisation des autres	Intégrité
Femme :	Intimité	Actualisation des autres	Identité	Intégrité

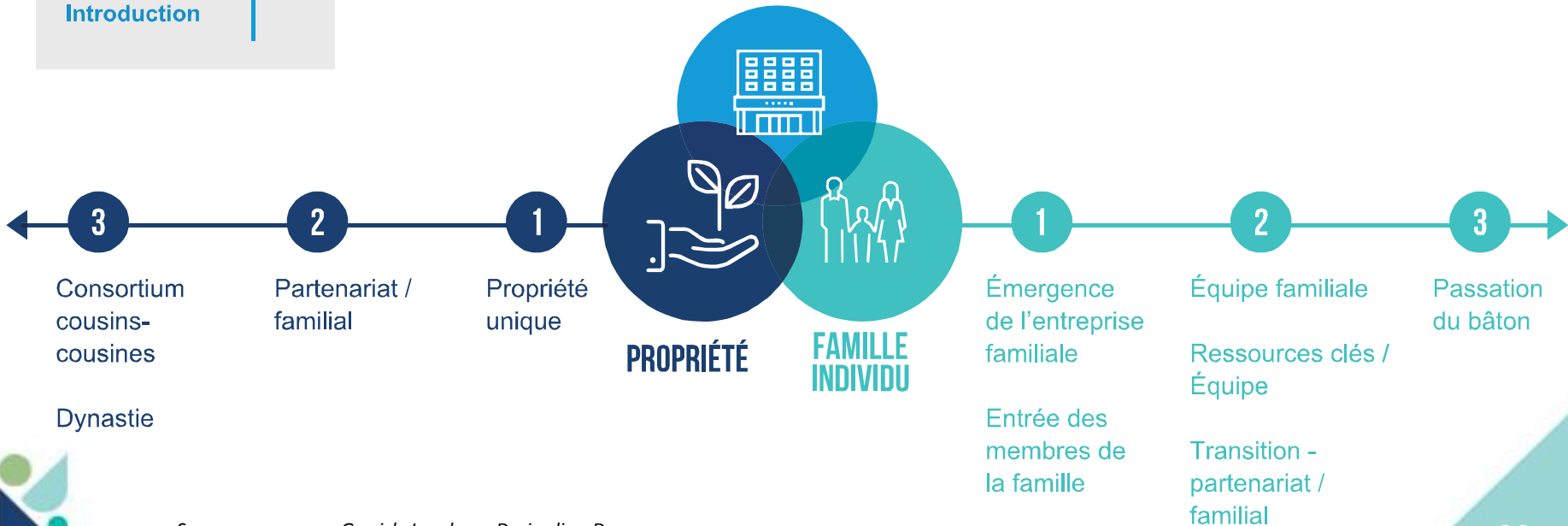
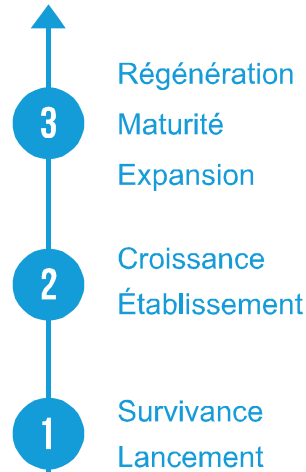
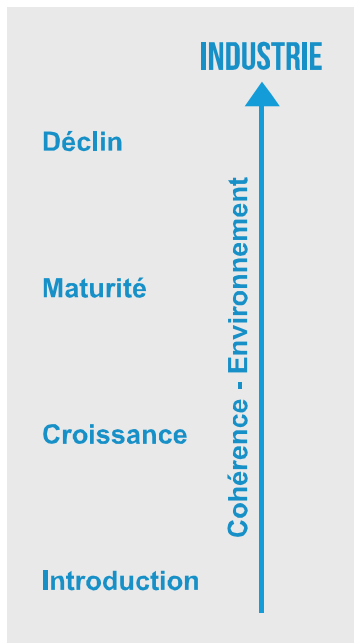


4. LE QUADRUPLE DÉFI DU CHEF, ET QUADRUPLE TRANSITION

...Pour instaurer une saine communication



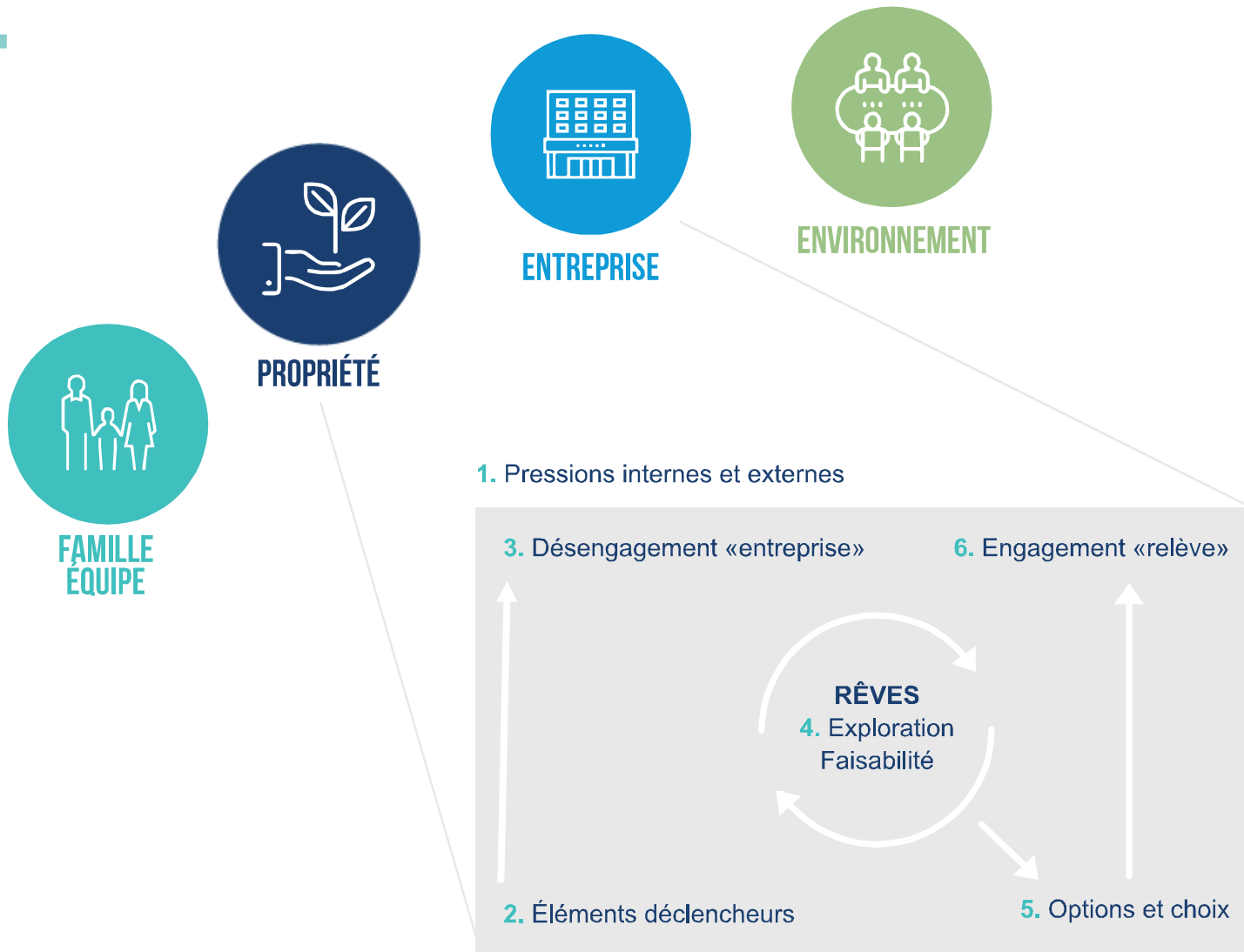
4. LE QUADRUPLE DÉFI DU CHEF, ET QUADRUPLE TRANSITION



Source:
Adaptation:

Gersick, Lansberg, Desjardins, Dumm.
Lafond Gestion (Tous Droits Réservés)

4. LE QUADRUPLE DÉFI DU CHEF, ET QUADRUPLE TRANSITION



Source: Lafond



5. QUELQUES “FAÇONS DE FAIRE” GAGNANTES, D’UN POINT DE VUE “HUMAIN”

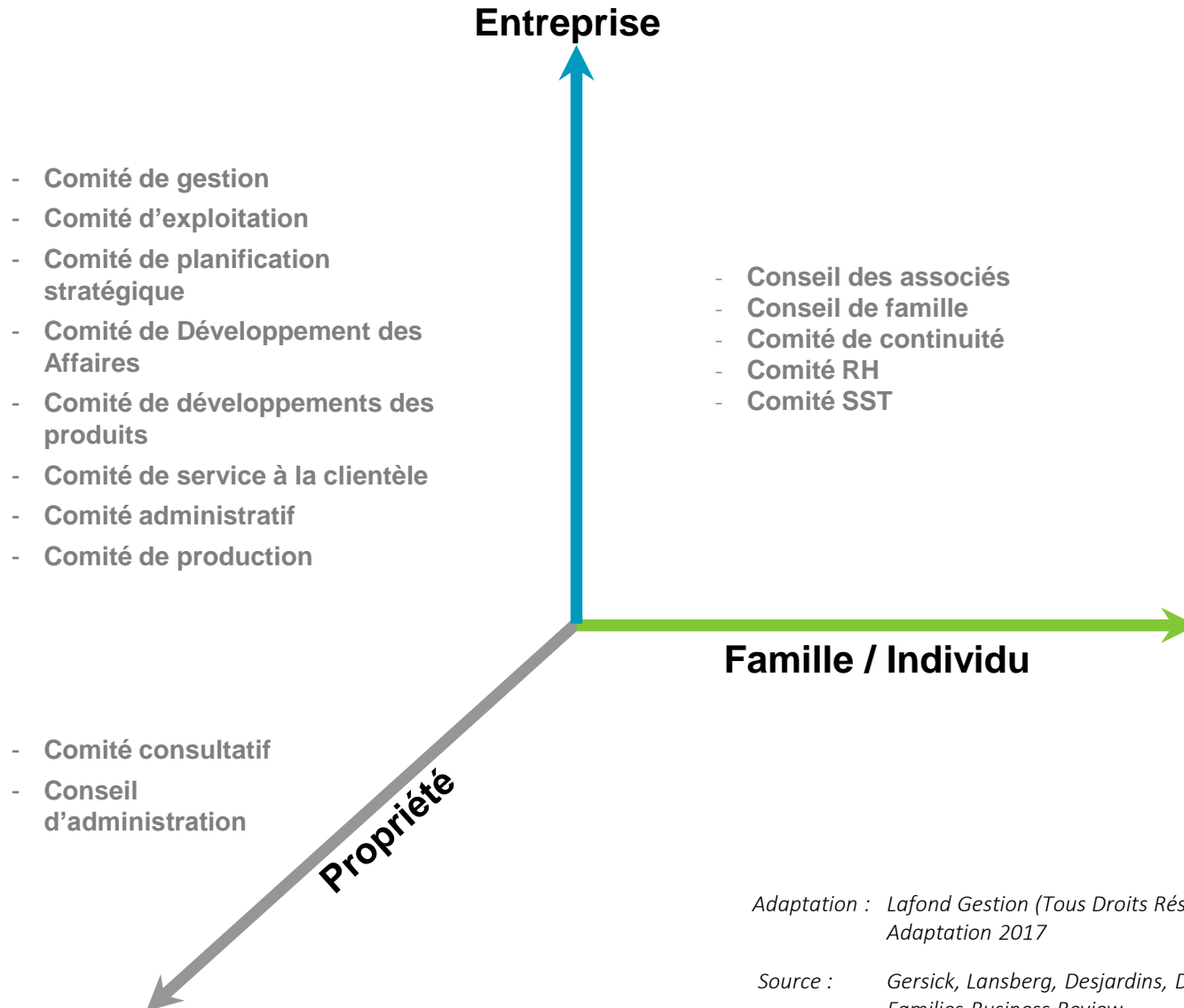
- LES PHASES DE TRANSITION DU CHEF
- LA GOUVERNANCE
- LES FACTEURS DE RÉUSSITE



5. LES PHASES DE TRANSITION DU CHEF

	Phase 1 INCUBATION	Phase 2 INTÉGRATION	Phase 3 RÈGNE - CONJOINT	Phase 4 DÉSENGAGEMENT LEADERSHIP
Rôle du prédécesseur	Acteur dominant: <ul style="list-style-type: none"> • Dirige • Contrôle • Parent 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeant • Coach • Mentor 	Transmission du rôle et des responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Retrait des activités quotidiennes • Transition de rôle: conseiller
Rôle de repreneur	Emplois d'été et de week-end Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois avec plus de responsabilités • Apprentis 	Appropriation de son rôle et responsabilités	Joue totalement son rôle et assume toutes les responsabilités
Rôle de l'équipe repreneuriale	Initiation au travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Complémentarité des rôles et des personnalités • Définition claire des rôles et responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Codirigeants • Renforcement de la cohésion 	<ul style="list-style-type: none"> • Codirigeants • Travail d'équipe • Revitalisation de l'équipe de direction
Transfert du capital culturel <ul style="list-style-type: none"> • Vision • Valeurs • Stratégie • Mythe fondateur 	Imprégnation et observation	Compréhension et influence	<ul style="list-style-type: none"> • Présence de défis entrepreneuriaux importants • Régénération 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution du modèle d'affaires • Transformation de la culture
Transfert du capital social	Inventaire et divulgation des parties prenantes	En relation avec les parties prenantes comme observateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge du relationnel • Intégration du réseau repreneurial 	Acquisition totale et intégration complétée
Transfert de la propriété	En mode observation et réflexion	Élaboration d'un plan de relève	Transaction, en tout ou en partie	Finalisation du transfert de la majorité
Particularités	<ul style="list-style-type: none"> • Assignation d'un coach/mentor aux repreneurs • Projet entrepreneurial 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de la gouvernance • Accompagnement par des professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'un coach externe comme facilitateur • Échanges avec des pairs 	Intégration de réseaux de dirigeants

5. LES FORUMS DE GOUVERNANCE



Adaptation : Lafond Gestion (Tous Droits Réservés)
Adaptation 2017

Source : Gersick, Lansberg, Desjardins, Dunn
Families Business Review



5. LES FORUMS DE GOUVERNANCE

Le **Conseil d'administration** pour préserver les intérêts de l'entreprise;

Le **Conseil d'associés** pour préserver les intérêts des actionnaires;

Le **Conseil de famille** où chaque membre de la famille peut discuter des considérations familiales, sans nuire à la gestion de l'entreprise;

Le **Comité de direction** pour assurer la croissance et la saine gestion de l'entreprise;

Le **Comité de continuité** pour développer des idées innovatrices de régénération de l'organisation en intégrant les membres de la relève, et les talents internes et externes, dans la réalisation des projets en découlant.



5. LES FACTEURS DE RÉUSSITE

- La **prise en charge** du projet par le dirigeant lui-même
- Ne pas subordonner les **intérêts des acteurs** en présence à ceux de l'organisation
- La **communication des rêves** du cédant avec les autres
- L'harmonisation des **visions**: famille/équipe et entreprise
- L'**implication** de tous les acteurs concernés
- Les bons **forums de gouvernance**
- L'**intérêt** et la **formation** de la relève: **crédibilité et légitimité**
- Le **changement de rôle** du dirigeant
- L'**enrichissement** de toutes les parties: sécurité financière du chef
- Le **plan de communication** aux parties prenantes
- L'élaboration d'un **plan de contingence**
- La gestion **multigénérationnelle**

CONCLUSION



CONCLUSION

- Gérer le changement, c'est accepter de **travailler à bâtir l'avenir**, plutôt que de laisser faire le temps!
- Le secret de la réussite dans le transfert intergénérationnel consiste à contracter l'habitude de **faire ce que ne veulent pas faire ceux qui échouent.**



ÉCHANGES ET QUESTIONS

MERCI!

