



Présentation des éléments constitutifs d'un plan de relève et de transmission d'une entreprise

I. INTRODUCTION

La transmission de la direction et de la propriété est un moment crucial dans la vie d'une entreprise. Malheureusement, les études et l'expérience révèlent que peu d'entrepreneurs s'y préparent. Il faut envisager la transmission comme un processus qui s'étale sur plusieurs années et non comme une action ponctuelle unique. Idéalement, elle se prépare et se réalise selon une séquence que l'on a déterminée, puis elle se savoure après coup. Toutefois, pour que cela soit le cas, il faut y penser longtemps d'avance.

Cette présentation résume les principaux éléments d'un plan de relève et de transmission d'entreprise.

1. Le rôle du coach de gestion en transition d'entreprise

Le coach de gestion en transition d'entreprise est une ressource externe à l'entreprise qui accompagne les dirigeants à partir du moment où ils amorcent la réflexion sur l'avenir de l'entreprise jusqu'à la planification et la réalisation de la transition. Au temps opportun et selon le besoin, il saura aviser les dirigeants quand inviter les experts requis à participer au processus (fiscaliste, conseiller juridique, etc.). Son rôle principal est de voir à ce que le processus se fasse avec rigueur, sans stagner. Il connaît l'ensemble des étapes du processus de manière à guider les dirigeants dans chacune d'elles.

2. La durée du processus

Un processus de relève et de transfert d'entreprise à l'intérieur de la famille se réalise généralement sur une période de quatre à cinq années. C'est une transition importante dans la vie d'une entreprise. Elle doit se faire avec précaution. Une transmission externe à la famille peut se réaliser plus rapidement.

3. Les deux aspects de la transmission d'entreprise

Il y a deux aspects à la transmission qu'il faut bien préparer :

- La transmission de la direction : qui dirigera l'entreprise et comment préparer le nouveau dirigeant? ([section II](#))
- La transmission de la propriété : qui assumera la propriété et sous quelle forme? ([section III](#))

Les sections suivantes décrivent brièvement chacune des étapes reliées à ces deux aspects du processus de transition.

4. Deux éléments complémentaires

Ensuite viennent deux aspects complémentaires :

- Le plan de retraite du dirigeant actuel (le cédant) ([section IV](#))
- Le plan de communication ([section V](#))

II. LA TRANSMISSION DE LA DIRECTION

1. Période d'exploration et de préparatifs

A. Réflexion

C'est une période de réflexion sur les différents scénarios possibles. Ce n'est pas le temps des choix, c'est celui de l'exploration, du recensement des idées et des options. On constate ce qui peut ou pourrait être fait. Plus la réflexion est amorcée tôt, mieux les options seront évaluées.

B. Élaboration des hypothèses

Pendant cette période, on développe les grandes lignes des scénarios acceptables pour le dirigeant. Il s'agit de dessiner à grands traits ce qui peut être fait pour mieux décider de l'option à retenir.

C. Choix

Nous voilà au moment où un choix peut être arrêté parmi les hypothèses contemplées. Le dirigeant peut affirmer « Voici comment je souhaite réaliser la transition ».

D. Plan d'action

L'hypothèse de transmission ayant été choisie, il s'agit maintenant de préciser le plan d'action, incluant les objectifs, les actions, les moyens, les acteurs, les échéances, etc.

2. Préparation de la relève

A. Préciser les critères qui guideront le choix

Il faudra préciser les critères qui vont guider le choix du ou des candidats pour la relève :

- a. Critères de formation
- b. Critères d'expérience
- c. Critères personnels
- d. Autres critères jugés pertinents

B. Choix du ou des candidats

Une fois les critères précisés, le temps est venu de faire le choix.

C. Préparation du ou des candidats

Le choix du ou des candidats est suivi d'une période de préparation. Il importe d'amorcer assez tôt le processus pour permettre aux candidats de se préparer adéquatement selon les critères spécifiés.

a. Élaboration d'un plan de préparation

Il faut maintenant préparer un plan de formation adapté à chaque situation afin de rendre la relève apte à prendre en charge l'entreprise en temps voulu :

- i. Formation collégiale ou universitaire
- ii. Préparation professionnelle
- iii. Acquisition de l'expérience requise
- iv. Autres préparations requises

b. Mise en œuvre

La mise en œuvre du plan de formation sera plus ou moins longue selon la préparation déjà réalisée par le ou les candidats.

3. Période de transition et d'intégration

A. Partage des responsabilités de direction

Si le plan de transmission prévoit un transfert graduel des responsabilités de direction selon un échéancier préétabli, l'entreprise entre ici dans une période pendant laquelle le dirigeant actuel et le ou les candidats à la relève partageront la direction. C'est l'occasion de transférer les connaissances pratiques sur l'entreprise et le savoir-faire informel adapté à la réalité de cette entreprise, ainsi que de parachever la préparation du candidat.

B. La passation des pouvoirs (l'installation)

Enfin vient le temps où il faut transmettre la direction à la personne qui assurera la direction de l'entreprise. Il faut prévoir une cérémonie de passation qui sera le point de référence entre « l'avant » et « l'après ». Cette cérémonie peut être simple ou élaborée. Ce qui importe, c'est que toutes les personnes affectées de près ou de loin par ce changement sachent que la transmission de la direction a bel et bien eu lieu. La passation des pouvoirs doit être communiquée publiquement.

4. L'après-transmission

A. Le nouveau rôle de l'ancien dirigeant

Il faut aussi déterminer quel lien l'ancien dirigeant maintiendra avec l'entreprise et la nouvelle direction. Celui de conseiller, de mentor ou autre? Sera-t-il complètement absent de l'entreprise? S'engagera-t-il dans de nouvelles fonctions comme le développement d'un nouveau secteur ou dans les relations publiques?

III. LA TRANSMISSION DE LA PROPRIÉTÉ DE L'ENTREPRISE

1. Période d'exploration et de préparatifs

Tout comme on l'a fait à l'occasion de la réflexion sur la transition de la direction (section **II.1**), il faut ici réfléchir au transfert de la propriété. Quoiqu'ici il s'agisse de déterminer comment se fera la transmission de la propriété de l'entreprise plutôt que de déterminer qui en prendra la direction, les étapes du processus de réflexion sont similaires. On peut les réexaminer en se référant à l'étape **II.1** plus haut.

2. Diagnostic de l'entreprise (établir sa juste valeur)

Le diagnostic de l'entreprise est la première étape dans l'établissement de sa juste valeur. Il porte sur la vision et la position stratégique, sur la rentabilité et sur la solvabilité de l'entreprise. Les résultats serviront à communiquer clairement avec les membres de la famille, à faire les correctifs nécessaires pour améliorer la situation de l'entreprise et à choisir les scénarios les mieux adaptés sur le plan fiscal. L'aide d'un expert en diagnostic et en évaluation d'entreprise se justifie tant par la complexité de cette démarche que par la crédibilité qu'elle apporte au processus.

3. Établir les stratégies de transmissions

Lors de la planification du transfert d'une entreprise, il importe de prendre en considération et d'analyser les options qui s'offrent à l'entreprise quant à la fiscalité, au financement et aux

aspects légaux de la transition. Il faut déterminer la juste valeur de l'entreprise, explorer les méthodes de transmission, prévoir la convention entre actionnaires, déterminer les sources ou les partenaires financiers (banques ou autres) ainsi que les ratios de participation, etc.

4. Le temps des choix

Les réflexions et les analyses visent essentiellement à se préparer à faire des choix réfléchis et mieux adaptés à la réussite de la transition. Lorsque les moments de décision se présentent, le dirigeant sortant et le futur dirigeant peuvent dire d'un commun accord « Voici comment nous souhaitons réaliser la transition ».

5. La mise en œuvre

C'est le point culminant de tout ce processus, le moment où l'entreprise s'achemine vers un nouveau chapitre de son existence sous une nouvelle gouverne.

IV. LE PLAN DE RETRAITE DE L'ANCIEN DIRIGEANT (le cédant)

1. Quelle sera la stratégie de désengagement?

Il faut prévoir comment se fera le désengagement des activités de l'entreprise, si le processus sera graduel ou radical, quel sera l'échéancier, comment seront transférées les connaissances et compétences, etc.

2. Questions financières

Cette question est déterminante tant pour le vendeur que pour l'entreprise. En effet, si la sécurité financière de l'ancien dirigeant continue à dépendre des résultats de l'entreprise, il aura beaucoup de difficultés à se libérer de la gestion courante. Il lui faut donc planifier pour s'assurer une situation financière confortable.

3. Assurances

Il faut établir les besoins en assurance du cédant et prendre les actions nécessaires.

4. Nouvelles activités

Comment l'ancien dirigeant, actif jusqu'ici, occupera-t-il son temps maintenant que l'entreprise n'est plus sous sa gouverne? Ne pas y réfléchir à l'avance risque d'avoir un impact autant sur l'entreprise qu'il vient de léguer que sur sa propre qualité de vie.

- A. Loisirs
- B. Affaires
- C. Activités connexes
- D. Famille
- E. Etc.

V. LA COMMUNICATION DU PROCESSUS DE TRANSMISSION

Tôt dans le processus, il est important de préparer un plan de communication par lequel on prévoit communiquer les informations pertinentes au bon moment et aux bonnes personnes.

Un plan de communication prévoit quand et comment informer les employés, les clients, les fournisseurs et tout autre partenaire sur la transition qui se prépare. L'ignorance quant à l'avenir de l'entreprise peut produire de l'incertitude nuisible.