

CE QUE LES SUCCESSEURS FAMILIAUX DEVRAIENT FAIRE

L'AUTEUR

Sylvain Martin

L'expérience montre que seulement 33% des transitions familiales de la première à la deuxième génération seraient un succès. Les deux principaux facteurs qui expliquent souvent l'échec sont le manque de planification de la part du propriétaire et le manque de préparation de la part des acquéreurs.

D'une certaine manière, dans le cas *L'héritage de Gaston*, le processus d'acquisition semble idéal puisque, aujourd'hui, les trois enfants de Gaston dirigent l'entreprise et se répartissent les responsabilités de gestion. Cependant, le processus aurait pu déraiser en raison d'un manque de planification. Gaston a été pris de court par la maladie et ses enfants n'ont pas eu le temps de passer du rôle d'exécutants à celui de gestionnaires. À la fin du cas, on constate d'ailleurs que les défis à relever sont encore nombreux pour la famille et pour l'entreprise.

Il faut reconnaître que Dominique et Gaby manquent de formation, de connaissances et d'expérience en gestion. La confiance ne règne pas entre les deux partenaires et leur façon de travailler ensemble n'est pas des plus efficaces. Dominique et Gaby devront aussi apprendre à travailler avec Claude. Gaston est un père très directif et ses enfants participent à peine aux décisions. L'entreprise est petite et peu structurée.

Le cas permet de formuler certaines conditions d'une transmission d'entreprise réussie : une bonne connaissance du potentiel de l'entreprise et de sa valeur, le maintien de la qualité des relations avec les employés, les clients et les fournisseurs de même que l'implication et la compétence des repreneurs. Sur ce dernier point, voyons les principales actions que les repreneurs ont avantage à mettre en application pour optimiser le succès d'un processus de relève d'entreprise. Ces actions devraient se retrouver au cœur d'une formation préparatoire ou faire l'objet d'un accompagnement des repreneurs.

SEPT CONSEILS CLÉS À L'INTENTION DES SUCCESSEURS

VALIDER À L'EXTERNE LE PROJET DE REPRISE D'ENTREPRISE

Dans le cadre de la validation d'un projet de reprise d'entreprise pour un successeur, celui-ci doit d'abord faire un travail sur soi afin de bien se connaître, de relever ses forces et ses faiblesses. Dans le cas *L'héritage de Gaston*, il est nécessaire de mener dès le début une réflexion sur l'évolution personnelle à venir des trois partenaires, de manière à dessiner le visage de l'équipe entrepreneuriale de reprise. Les trois successeurs de Gaston sont plutôt passifs et ils auraient intérêt à sortir du noyau de l'entreprise, à s'intégrer à des réseaux, à rencontrer d'autres entrepreneurs de leur génération afin de bénéficier des points de vue et des idées de personnes étrangères à leur entreprise familiale. Il est important d'être entouré, de se remettre en question, de profiter de l'expérience des autres et d'être conforté dans ses choix.

EFFECTUER UN DIAGNOSTIC RIGOUREUX DE L'ENTREPRISE

L'établissement d'un diagnostic de l'entreprise consiste à analyser celle-ci minutieusement sous tous ses aspects : les ressources humaines et financières, le marché, etc. Ce diagnostic permet de prendre du recul. En observant les rôles que les trois partenaires ont joués jusqu'ici dans l'entreprise, surtout dans le cas de Dominique et de Gaby, on s'aperçoit qu'ils ont eu peu d'occasions de se poser des questions et

.....
Sylvain Martin est responsable du programme SUCCÈS-RELEVÉ du SAJE!
.....

d'influer sur le fonctionnement général de l'entreprise, sur les stratégies adoptées, sur les choses qui vont bien et celles qui vont moins bien. Grâce au diagnostic de l'entreprise, il est possible de dégager les atouts et les limites de cette dernière et d'élaborer des stratégies pendant que les héritiers ont encore le temps de le faire. Ces éléments d'analyse devraient se retrouver dans le plan de relève.

Au-delà du fait que le plan de relève est nécessaire pour obtenir le financement, il permet surtout de construire un premier outil de gestion. Lorsqu'on élabore cet outil, on approfondit certaines connaissances au sujet de l'entreprise et du marché et l'on acquiert des compétences en tant que gestionnaire. L'analyse préliminaire permet également de poser des balises, c'est-à-dire de choisir des critères d'analyse rationnels, et non émotionnels. Ici, d'après le cas, l'entreprise semble rentable dans un avenir à long terme. Les héritiers peuvent agir avec confiance et avancer dans le processus.

FAIRE VÉRIFIER ET COMPRENDRE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

Lorsque l'analyse préliminaire de l'entreprise est concluante, il est conseillé de faire appel à un évaluateur professionnel qui procédera à sa vérification diligente. Dans le cas de l'entreprise de Gaston, son envergure (un chiffre d'affaires de plusieurs millions de dollars) justifie le recours à un expert en évaluation d'entreprise. Se familiariser avec le vocabulaire et le travail de ce professionnel par l'entremise d'une formation est un excellent moyen de parler ensuite la «langue» de l'évaluateur et de comprendre comment mettre en application ses recommandations pour améliorer le rendement de l'entreprise.

SAVOIR CHERCHER LE FINANCEMENT DE L'ACHAT D'UNE ENTREPRISE

Les héritiers ont mis du temps à arriver à la décision d'endetter l'entreprise, d'autant plus que la valeur marchande de celle-ci dépasse leurs moyens financiers. Il existe de très nombreuses avenues dans le processus de financement. Pour chaque besoin à court terme ou à long terme, pour des biens tangibles ou des biens intangibles, il y a des sources de financement possibles, que ce soient des subventions auprès d'organismes gouvernementaux, des prêts auprès des banques ou encore la négociation d'un solde de prix de vente avec le propriétaire. Là encore, un conseiller, un cours de formation ou le réseautage auraient permis aux successeurs d'explorer, au début du processus, des voies de financement qu'ils ont mis du temps à envisager.

SE FAMILIARISER AVEC L'ASPECT JURIDIQUE D'UNE TRANSACTION DE REPRISE D'ENTREPRISE

Dans le cas *L'héritage de Gaston*, l'intervention d'un juriste semble quelque peu tardive. Un juriste aurait pu sensibiliser les successeurs aux types de sociétés à envisager pour l'achat de l'entreprise, à la mise en place d'une fiducie, à la différence entre l'achat d'actions et l'achat d'actifs. Aussi, une entente de confidentialité ne semble pas avoir été signée. Bien qu'il s'agisse des membres d'une même famille, la signature d'un tel contrat est préférable, car elle permet de préciser ce qui est confidentiel et de s'assurer que tous, père et enfants, s'accordent sur ce point.

Cette signature constitue une assurance pour les deux parties en cas de litige. Une lettre d'intention aurait également pu être pertinente afin d'anticiper le déroulement de l'achat et de préciser les conditions, avant d'expérimenter les événements du processus et de s'exposer à vivre des frustrations. Un avocat apporte une vision supplémentaire qui vient enrichir les perspectives des héritiers, et il devient en ce sens un partenaire d'affaires incontournable.

BIEN COMMUNIQUER LE TRANSFERT DE DIRECTION DE L'ENTREPRISE TANT À L'INTERNE QU'À L'EXTERNE

Une autre question à prendre en considération, et non la moindre, porte sur l'intégration et sur les enjeux humains au fur et mesure du processus de transfert de l'entreprise. Il est primordial d'adopter une stratégie de communication à propos du transfert de direction. Il semble facile de franchir les étapes techniques de la transmission dans les règles de l'art en ce qui concerne la validation du projet, la vérification diligente, la rédaction d'une convention entre actionnaires, l'élaboration d'un plan de relève et l'obtention du financement avec l'aide de professionnels, et en dehors du quotidien de l'entreprise.

Par contre, l'aspect humain est souvent négligé. Celui-ci est pourtant fondamental. Le transfert de propriété peut être bien perçu ou mal perçu par les employés, les clients et les fournisseurs. Une stratégie conçue adéquatement permet de gagner la confiance de tout le monde envers les nouveaux dirigeants.

Les héritiers de l'entreprise devront rassurer les employés et répondre à leurs préoccupations, notamment en ce qui a trait aux salaires et à d'éventuels licenciements ou changements de tâches. Lorsque la vision et la stratégie des successeurs sont claires, ils peuvent mieux les communiquer à l'interne. Enfin, pour motiver et garder leurs employés, ils devront les faire participer à des projets aisément réalisables ayant un lien avec la stratégie. Il sera aussi important de souligner les succès de l'entreprise et des nouveaux dirigeants, de manière à amener le changement en douceur et positivement.

L'aspect humain est souvent négligé. Celui-ci est pourtant fondamental. Le transfert de propriété peut être bien perçu ou mal perçu par les employés, les clients et les fournisseurs. Une stratégie conçue adéquatement permet de gagner la confiance de tout le monde envers les nouveaux dirigeants.

Pour ce qui est des acteurs externes, tels que les fournisseurs et les clients, il est conseillé de les rencontrer un par un avec le père au début pour les rassurer. Un processus de transfert est synonyme de changement, et donc d'incertitude. De fait, la tâche principale des héritiers est de rassurer toutes les parties.

PLANIFIER LE DÉPART DU DIRIGEANT PRÉCÉDENT

Les héritiers doivent préciser avec leur père les étapes du transfert de l'entreprise en établissant un calendrier précis à l'intérieur duquel seront définis dans le temps les responsabilités et les rôles de chacun, en fonction de leur avenir dans l'entreprise. Gaston étant un individu très contrôlant, ce calendrier est d'autant plus important, car il agira comme un contrat, comme une référence dans la relation entre le père et ses successeurs. Cette étape exigera que les nouveaux actionnaires se rallient autour de la personne qui occupera dorénavant le fauteuil du président. Gaston conservera-t-il un rôle? Décidera-t-il de se retirer sur ses terres? C'est la dernière étape qu'il reste à franchir.

CONCLUSION

Dans le cas *L'héritage de Gaston*, les héritiers auraient pu être davantage «acteurs» du processus de relève. Le père a pris beaucoup de décisions qui semblent avoir été vécues passivement par les héritiers. Les trois partenaires ont découvert les enjeux de la gestion, un peu repliés sur eux-mêmes et parfois victimes de leur engagement émotionnel dans l'entreprise.

La participation des successeurs à une formation sur le sujet leur aurait permis de prendre du recul par rapport à l'entreprise. Les trois enfants auraient sans doute cheminé plus rapidement et appris à communiquer en se basant sur des concepts. Ils auraient peut-être vu différemment le rôle du mentor, puisque d'autres repreneurs parmi leurs pairs auraient parlé de leur expérience et de la place de celle-ci dans leur évolution. De même, les héritiers auraient peut-être mieux perçu la nécessité d'une formation supplémentaire en gestion. Quoi qu'il en soit, une bonne formation à la relève aurait de toute évidence fourni un socle pour préparer l'avenir.

.....

NOTES

1. Ce programme de formation est appuyé par le Secrétariat à la jeunesse, la Fondation de l'entrepreneurship et la Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs.