



Société Pierre Boucher

La psychologie au service des affaires

La relève générationnelle : les conditions gagnantes

par Pierre Gauthier

Président de SPB Psychologie organisationnelle inc.

Les sentiments de départ...

- Quitter son bébé
- Tu as bâti quelque chose
- Est-ce le bon « timing »?
- Y-a-t-il un avantage à créer ou à maintenir un héritage familial?
- Est-ce que ça va financer mon train de vie pour les prochains 25 ans?
- Il faut que je prenne le temps de réfléchir



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Ne le faites pas seul...

- Les meilleurs entrepreneurs sont ceux et celles qui ont recherché des avis extérieurs
 - Un comptable
 - Un conseiller d'affaires
 - Des professionnels en transition d'entreprises
 - Des « coachs » et des mentors



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Quel est le meilleur moment...

- La santé
- Les choix personnels
- Moins de plaisir
- Réduire ses activités
- Voir à la pérennité de l'entreprise
- L'indépendance financière et le train de vie



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Quel est le meilleur moment...

- Offre d'achat
- Les enfants commencent l'université ou un métier
- Pression du conjoint ou de la famille
- Menaces dans l'industrie
- Difficulté à obtenir des capitaux



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Avant de penser à ses successeurs...

- Monnayer son train de vie
- La valeur de l'équité
- Réfléchir aux avantages d'entreprendre une démarche de relève
 - À l'externe
 - À l'interne
 - Transition de direction
 - Transition de pouvoir



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Faire le bilan de l'entreprise

- Revenus
- Croissance
- Rentabilité
- Investissement
- Définir des horizons futurs
 - Où sera l'entreprise dans cinq ans?
 - Avoir en tête la ou les visions des successeurs



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Comprendre son style de transition

- Fixez un rendez-vous avec vous-même cinq ans après le moment où vous initierez votre démarche de relève
- Réussir la transition prend généralement plus de cinq ans
- Vous aurez à faire preuve de discipline et à montrer une volonté affirmée d'être présent et impliqué à chaque phase du processus de transition



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Les styles...

- **Le « Monarque »**
 - Entrepreneur à vie
 - Se considère indispensable
 - Échoue souvent la transition
 - Possède encore un bureau « après » la retraite
- **Le « Général »**
 - Semi-retraité
 - Attend impatiemment de venir en sauveur régler la moindre crise



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Les styles...

- **L' « Ambassadeur »**
 - Délègue une bonne partie de ses responsabilités
 - Continue de représenter l'entreprise et agit comme diplomate
- **Le « Gouverneur »**
 - Se fixe une date de départ à l'avance
 - S'investit pleinement dans le transfert de son pouvoir avec un échéancier précis



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Les styles...

- **L' « Inventeur »**
 - Quitte ses fonctions de direction et revient comme « doer »
 - Démarre un projet de diversification
 - Veut satisfaire ses impulsions créatrices
- **Le « Tsar »**
 - Comprend les risques associés au transfert de propriété et de pouvoir (vacuum de leadership)
 - S'implique et offre un encadrement serré lors du processus de transition, et ce, à toutes les étapes



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Lâcher prise et se réinvestir

- Tous les humains s'attachent. Ils s'attachent à toutes sortes de choses... et se détacher est en soi un processus douloureux.
 - Je vais être utile à quoi, moi?
 - J'ai toujours été dans l'action
 - Les clients ont encore besoin de moi
 - Je suis quand même l'âme de cette entreprise!
 - J'ai toujours « brassé » des affaires
 - Je suis l'inventeur de ce produit-là!



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Quelques pistes...

- Entreprendre un plan de succession ne veut pas dire cesser de travailler. Au contraire, il y a encore beaucoup de travail à faire...
- Identifier votre principale valeur de contribution dans l'entreprise
- Reconnaître qu'entreprendre une démarche de relève demande de respecter une démarche documentée et structurée



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Qui prendra la relève...

- Il faut d'abord distinguer une relève à la *direction* d'une relève à la *propriété*
- Équité ne veut pas dire égalité
- Il faut se donner des critères objectifs
- La compétence a le dessus sur le lien filial
- Tout membre de la famille peut être éligible
- Être très clair dans le message!



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Les compétences, talents et attributs de la relève...

- Si c'est une relève à la propriété, il faut considérer les habiletés d'affaires
 - L'énergie
 - La persévérance
 - Le sens des affaires
 - Le *leadership*
 - La compétitivité
 - La rentabilité
 - La capacité stratégique
 - Les finances



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Les compétences, talents et attributs de la relève...

- Si c'est une relève à la direction, cela dépend du rôle que jouera le successeur...



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Le développement de la relève...

- Le propriétaire actuel a un rôle clef comme premier mentor
- Dans plusieurs situations, un mentor externe est souhaitable
- Bien définir les compétences à acquérir
- Les ambitions et les capacités personnelles et professionnelles de tous les successeurs (familiaux ou non) doivent être évaluées
- Des responsabilités doivent être clairement définies et négociées pour tous les successeurs



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Le développement de la relève...

- Une relève familiale réussie peut prendre jusqu'à 5 à 7 ans!
- Redéfinir le rôle du propriétaire dans la cogestion
- Le développement de la relève exige un processus très discipliné
- Un conseil de famille doit être établi pour régler les problèmes de famille
- Une bonne discussion sur le fond du commerce peut vous épargner bien des conflits!



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Les grandes lignes...

- Déterminer clairement vos buts personnels
- Distinguer relève à la direction vs relève à la propriété
- Déterminer le futur de l'entreprise et en saisir les enjeux et les défis
- Bien cibler les facteurs et les critères de performance des successeurs
- Entreprendre une sélection des successeurs
- Définir l'encadrement d'apprentissage du successeur



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.

Les grandes lignes...

- Des responsabilités doivent être clairement définies et négociées pour tous les successeurs
- Une nouvelle vision partagée de ce que sera le futur de l'entreprise doit émerger
- Un conseil de famille doit être formé pour régler les questions portant sur : l'héritage, la passation des pouvoirs et le partage des dividendes
- Ayez du plaisir à redéfinir un nouveau rôle dans lequel vous aurez du plaisir!



© Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit est interdite, à moins d'autorisation écrite de la Société Pierre Boucher, psychologie organisationnelle inc.