

ACCUEIL

RÉFLÉCHIR

PLANIFIER

CHOISIR

TRANSFÉRER

RÉUSSIR

RESSOURCES



Réfléchir



Planifier



Choisir



Transférer



Réussir



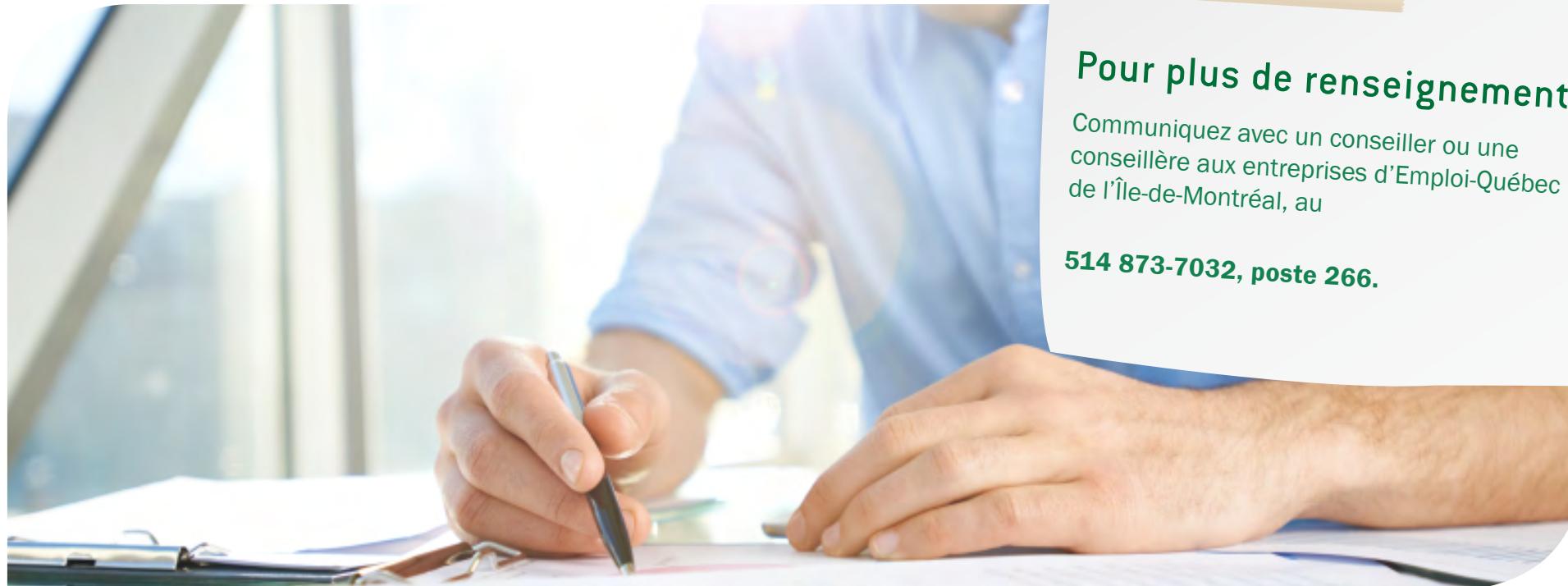
Ressources

Les Clés de la relève de direction d'Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal ont pour but d'aider les propriétaires de PME à réussir le processus de transfert de la direction de leur entreprise à la relève et à favoriser ainsi la pérennité de leur organisation.

### Pour plus de renseignements

Communiquez avec un conseiller ou une conseillère aux entreprises d'Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal, au

**514 873-7032, poste 266.**



## Réfléchir

On sous-estime souvent l'importance du transfert de direction. Pourtant, il influence directement la valeur de production, indicateur déterminant de la valeur de l'entreprise.

Actuellement, **70 %** des **cédants échouent** dans leur projet de transfert d'entreprise. Certains doivent reprendre les rênes et rebâtir pour minimiser les pertes financières. D'autres laissent leur famille aux prises avec un conflit déchirant.

De plus, d'ici 2020, il y aura un déficit de **38 000 releveurs** d'entreprises au Québec. Au-delà de cet horizon, ce déficit augmentera à **149 000**.

D'où l'importance de bien envisager la situation pour pouvoir prendre la bonne décision.

Consultez d'abord le questionnaire  
*Amorcer ma réflexion.*

Consultez ensuite le *Tableau d'avancement*  
afin d'entamer votre processus de transfert  
de direction.



## Conditions de réussite

**Voici quelques conditions de base à respecter pour réussir le transfert de direction.**

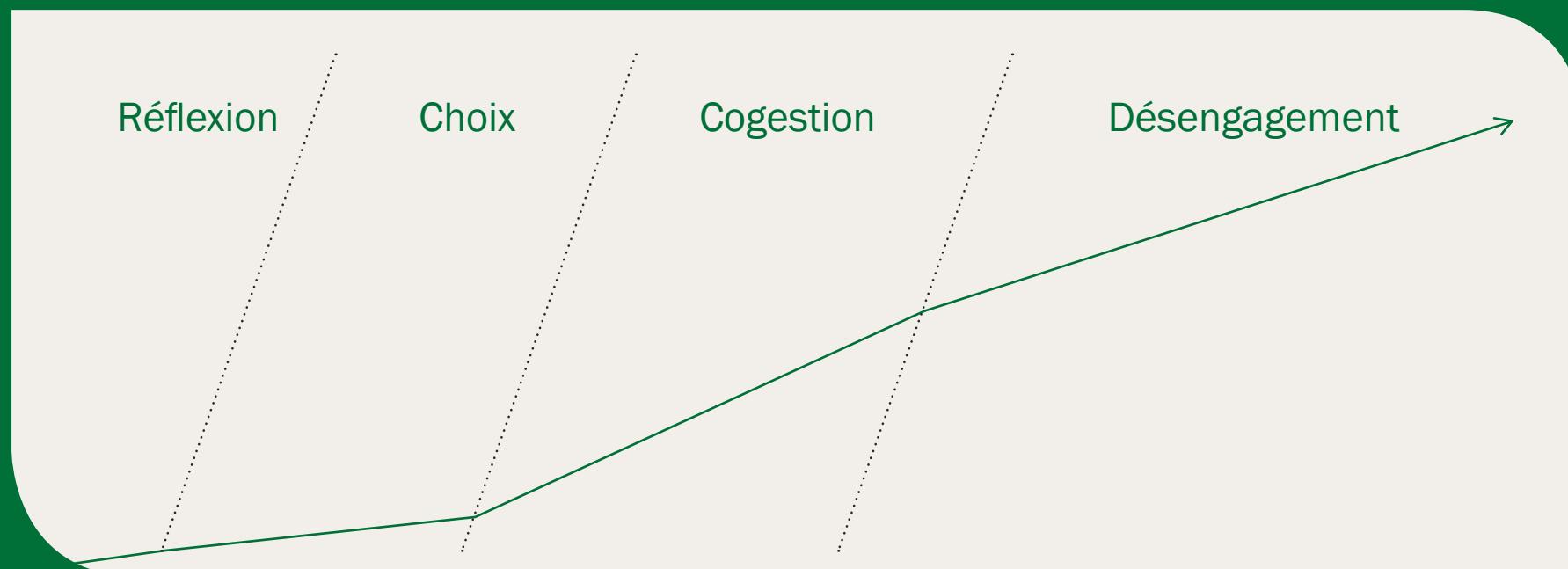
1. Commencer la démarche de transfert de 4 à 10 ans avant la date prévue de transmission.
2. Prévoir un plan de transfert.
3. Prévoir un mécanisme qui permettra d'assurer le suivi du plan au moins une heure par semaine.
4. Démontrer de l'ouverture d'esprit. Dans la phase de cogestion, l'entrepreneur devra, à l'occasion, justifier certaines de ses idées auprès de son successeur.



Vue d'ensemble du processus

## Vue d'ensemble du processus

Le processus de transfert de direction comporte diverses étapes où le propriétaire cédant transfère graduellement les connaissances, puis les pouvoirs de l'entreprise à son successeur. On représente généralement la démarche sous la forme du graphique suivant :



Suite de la vue d'ensemble du processus

## Vue d'ensemble du processus

### Réflexion

Reconnaissance de l'identité propre de l'entreprise et de ses composantes, des dimensions physiques et structurelles du pouvoir ainsi que du sentiment de propriété.

### Choix

Choix du successeur et des compétences à transmettre. Partage avec lui de la culture d'entreprise, apprentissage du « faire » par la relève, découverte par celle-ci de ses obligations et devoirs et de son souhait d'influencer l'avenir de l'entreprise.

### Cogestion

Passage du « faire » au « faire faire » par le cédant. Pour la relève, il s'agit ici, d'une part, de l'apprentissage de la gestion des ressources humaines et, d'autre part, de la familiarisation avec les responsabilités. C'est aussi à cette étape que le successeur occupe un poste de direction, affirme ses visions personnelles et partage ses préoccupations.

### Désengagement

Perfectionnement des habiletés et des compétences de direction par la relève. C'est à cette étape que le transfert des pouvoirs se réalise.

## Planifier

La planification du transfert de direction permet de tracer le cheminement à suivre au cours du processus.

C'est à partir de cette planification que votre choix de la relève pourra s'effectuer. Elle nécessite de s'attarder à chaque étape et de fixer un échéancier de réalisation. Comme pour toute planification, il peut y avoir des ajustements à apporter en cours de processus.

### Pour obtenir de l'aide

Afin de trouver les ressources qui vous soutiendront dans votre processus, communiquez avec un conseiller ou une conseillère aux entreprises d'Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal, au

**514 873-7032, poste 266.**



Principaux aspects à prévoir

Défis à relever

## Principaux aspects à prévoir

Pour rédiger votre plan de transfert, vous devez d'abord clarifier votre vision de l'avenir de votre entreprise et bien positionner celle-ci dans son marché.

Si ce n'est déjà fait, profitez-en pour identifier vos valeurs d'entreprise et vos orientations stratégiques.

Consultez la *Grille des principaux aspects à prévoir*.

-----  
**Le Mouvement québécois de la qualité met à votre disposition de nombreux outils, notamment pour :**

- Préciser votre mission, vos valeurs et votre vision
- Définir vos orientations stratégiques

## Défis à relever

En tant que cédant, vous aurez à relever plusieurs défis sur les plans financier, fiscal, personnel, de gouvernance, etc.

Parmi ceux-ci, le passage d'une culture entrepreneuriale à une culture de transmission d'entreprise n'est pas le moindre.

Il faut savoir détecter les opportunités et s'organiser pour maximiser les retombées du transfert pour son entreprise.

Un bon entrepreneur consacre beaucoup de temps à son organisation, prend l'ensemble des décisions. Il est le moteur de l'entreprise. Tout au long de son cheminement, il s'adapte à son environnement en demeurant en contrôle de la situation.

Lors du transfert, vous passerez du mode décision au mode désengagement.

## Quelques conseils

## Défis à relever

### Quelques conseils

#### Informez-vous

N'hésitez pas à demander de l'aide à des spécialistes.

#### « Coachez »

Développez votre relève en lui transmettant vos compétences clés. Gardez à l'esprit qu'elle peut avoir des visions parfois différentes.

#### Concitez et communiquez

Indiquez vos attentes, rappelez les règles, discutez des différents plans. Demandez à votre successeur de vous donner son avis et écoutez ses arguments. Discutez de la meilleure approche pour l'entreprise.

#### Gouvernez

Assurez-vous de mettre en place la structure de gouvernance favorable – comité de gestion, conseil de famille, comité consultatif, etc.

#### Gérez la transition

Transition implique gestion en équipe. Cette étape de cogestion est exigeante et nécessite de laisser de la place aux idées des autres. Les décisions se prennent ensemble.

### Pour plus d'information

Assistez aux séminaires *Organiser l'entraînement à la tâche* et *La réunion comme moyen de communication* offerts par Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal.

**Consultez le calendrier des séminaires d'Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal.**

## Choisir

Le choix de votre successeur et des compétences à transférer est une étape cruciale du processus.

Vous devez faire un choix éclairé pour réussir le processus de transition.

### Pour obtenir de l'aide

Pour vous soutenir dans votre processus, communiquez avec un conseiller ou une conseillère aux entreprises d'Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal, au

**514 873-7032, poste 266.**



## Tableau des compétences

Vous devez d'abord identifier les compétences, les habiletés et les caractéristiques que votre successeur devrait posséder selon vous, et ce, en considérant les besoins de votre entreprise.

Utilisez le *Tableau des compétences et d'évaluation du candidat ou de la candidate* afin de vous guider dans votre démarche. Il vous permettra de pondérer les critères que vous aurez retenus.

---

### Conseil

Afin de réduire la subjectivité de votre liste, faites-la valider par un membre de votre personnel clé, un membre du conseil d'administration, ou encore, un conseiller ou une conseillère.

## Choisir un successeur

Après avoir classé les compétences attendues selon leur importance, vous pouvez passer à une présélection de votre successeur, toujours en utilisant le *Tableau des compétences et d'évaluation du candidat ou de la candidate*. Vous en arriverez à un choix préliminaire selon vos critères de sélection et selon ce que vous percevez de l'individu.

N'hésitez pas à aller plus loin et à procéder à une évaluation complète de la personne dont vous avez retenu la candidature.

Il existe plusieurs outils d'évaluation des candidats.

### **Vous pouvez :**

- consulter les évaluations de rendement;
- procéder à des évaluations de potentiel de gestion (panier de gestion, tests psychométriques, etc.);
- procéder à une évaluation 360°
  - (faire évaluer les comportements d'un candidat ou d'une candidate par son supérieur hiérarchique, ses subordonnés, ses collaborateurs, ses clients internes ou externes et ses fournisseurs.)
- Le Mouvement québécois de la qualité met à votre disposition des outils pour réaliser une évaluation 360°.

L'évaluation vous permet de connaître les points sur lesquels vous devrez mettre l'accent lors du transfert.

## Transférer

Votre choix est fait? Votre successeur est ciblé et évalué?  
Vous connaissez ses points forts et ceux qui nécessitent une  
amélioration?

Votre rôle est essentiel dans la préparation de la relève. C'est à vous qu'il appartient d'annoncer vos exigences et vos attentes de performance.

Il est important de saisir toutes les occasions de parfaire les habiletés du futur gestionnaire, de façon à assurer la pérennité de votre entreprise. Celle-ci est encore le meilleur endroit d'apprentissage pour lui.



Informer

Transmission des attentes

Transfert des compétences clés

## Informer

Rappelez-vous que le respect du principe de transparence favorisera un meilleur climat de transfert.

Informez vos proches, votre famille, le personnel clé de votre entreprise au sujet du transfert.

Prévoyez une réunion pour l'ensemble du personnel.

C'est la meilleure façon de mettre toutes les chances de votre côté et de permettre à votre relève de faire sa place.



## Transmission des attentes

Il importe de conclure certaines ententes avec votre relève et d'apporter des précisions sur vos rôles respectifs et leur évolution au fil du temps.

### Exemples de délégation du pouvoir et d'ententes à prendre avec votre relève

- Décidez dans quelles situations vous souhaitez qu'on vous informe des décisions prises par votre successeur.
- Les décisions devront être prises en commun tant que votre successeur n'aura pas acquis 51 % des actions.
- Décidez dans quelles situations vous serez consulté, déléguez vos pouvoirs jusqu'à un montant défini; par exemple :
  - pour les embauches ou congédiements;
  - pour les révisions salariales;
  - pour tout décaissement ou investissement de plus de 5000 \$.

Profitez de cette période pour vous assurer d'avoir une vision commune de la mission, des valeurs et du positionnement de l'entreprise.

## Transfert des compétences clés

Identifiez les besoins de formation et de perfectionnement de votre relève.

Vous pouvez utiliser le tableau des compétences que vous avez rédigé. Cochez les points-critères qui méritent une amélioration et indiquez quand votre relève a atteint un niveau satisfaisant.

Au besoin, des formations et du perfectionnement peuvent être offerts par un collège ou une université. Vous pouvez faire appel aussi à des organismes privés.

Entendez-vous sur le choix des activités et les délais de réalisation.

### Voici quelques idées d'activités de transfert de compétences :

- Stages du successeur dans les différents services de l'entreprise, compagnonnage
- Participation du successeur au comité de gestion, au conseil d'administration
- Participation aux rendez-vous d'affaires (ex. : banquiers, bailleurs de fonds, partenariats, etc.)
- Tournée des clients
- Tournée des fournisseurs
- Participation à l'embauche
- Participation aux foires commerciales
- Participation à des congrès ou colloques
- Participation à des regroupements professionnels

Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal offre des séminaires sur des thématiques de la gestion des ressources humaines. Ils pourraient aider votre relève à développer certaines compétences.

**Consultez le calendrier des séminaires d'Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal.**

## Réussir

Rappelez-vous que vous êtes responsable du succès du transfert. De votre réussite résultera la tranquillité de votre retraite.

Pour réussir, il importe que vous preniez le temps de réflexion et de planification nécessaire, et qu'ensuite vous suiviez le plan que vous avez établi.

Utilisez le *Plan de transfert de direction*, un outil adaptable à vos besoins.



Suivi du plan

Transition

## Suivi du plan

Dès le départ, établissez la fréquence des rencontres destinées à faire le point sur l'avancement du plan. N'hésitez pas à réviser le calendrier ou les activités au besoin. Il vaut mieux retarder le processus que de passer par-dessus l'acquisition d'une compétence clé.

Informez régulièrement le conseil d'administration ou le conseil de famille du degré d'avancement du plan.



## Transition

Tout au long du transfert, rappelez-vous que vous devez graduellement céder les pouvoirs, que votre relève a sa propre personnalité et que, même si son approche diffère de la vôtre, elle peut être aussi efficace.

En tout temps, le dialogue et la transparence faciliteront la progression et la réussite.

---

### Voici quelques défis auxquels vous aurez à faire face :

- accepter de partager le pouvoir de décision;
- développer votre confiance en la relève;
- permettre un apprentissage par essais et erreurs;
- devenir coach et formateur, transmettre vos connaissances;
- accepter de perdre les avantages que procure le poste de direction au profit de votre relève.

## Ressources

Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal

Ministère de l'Économie, de l'Innovation  
et des Exportations

Investissement-Québec : financement  
pour la relève

### Pour plus de renseignements

En tout temps, vous pouvez communiquer  
avec un conseiller ou une conseillère aux  
entreprises d'Emploi-Québec de  
l'Île-de-Montréal, au

**514 873-7032, poste 266.**



ACCUEIL

RÉFLÉCHIR

PLANIFIER

CHOISIR

TRANSFÉRER

RÉUSSIR

RESSOURCES

## Outils

Amorcer ma réflexion

Tableau d'avancement

Grille des principaux aspects à prévoir

Tableau des compétences et d'évaluation du candidat ou de la candidate

Plan de transfert de direction

Quels sont mes projets personnels?

Quels sont mes projets de couple?

Quelles sont les activités que je n'ai jamais eu le temps de faire et que j'aimerais réaliser?

Est-ce que je souhaite vendre :

- À un ou plusieurs membres de ma famille?
- À un groupe d'employés?
- À un employé clé?
- Est-ce que je veux faire un transfert direct (un don) à un ou plusieurs membres de ma famille?

Est-ce que je souhaite réduire progressivement les affaires jusqu'à la fermeture?

Est-ce que je souhaite fractionner et vendre mon entreprise?

Quel rôle aimerais-je jouer une fois le transfert terminé?

- Rester membre de la direction
- Devenir conseiller spécial
- Me retirer complètement

Je prévois quitter l'entreprise complètement et prendre ma retraite dans combien de temps?

Je prévois effectuer le transfert de mon entreprise vers quelle date?

## TABLEAU D'AVANCEMENT

Accessibilité

Mon tableau d'avancement dans mon transfert de direction	Oui	Non	Valeur des réponses	Votre résultat
Mes intentions sont claires quant à l'avenir de mon entreprise			25 %	
J'ai déjà choisi ma relève			10 %	
J'ai déjà transmis mes intentions à mes proches			5 %	
Je connais le rôle que je veux conserver après le transfert			10 %	
J'ai déjà un plan formel de transfert de direction			25 %	
J'ai discuté de ce plan avec ma relève			5 %	
Le personnel clé de mon entreprise est déjà informé de mon plan de relève			5 %	
Je sais où trouver de l'aide au besoin			5 %	
Je connais le moment où je veux prendre ma retraite			10 %	
<b>Votre pourcentage d'avancement dans votre démarche de transfert de direction</b>			<b>100 %</b>	

Laquelle des étapes précédentes vous semble la plus difficile à franchir?

## GRILLE DES PRINCIPAUX ASPECTS À PRÉVOIR

Accessibilité

Il faut de 4 à 10 ans pour réaliser toutes les activités suivantes.

Activité	Date prévue	Date réalisée
Identifier la relève		
Établir le portrait de l'entreprise (forces et faiblesses)		
Préciser et mettre en place le plan de développement de la relève		
Développer la cogestion avec la relève		
Passer de « boss » à coach . Développer ma capacité à donner de la rétroaction constructive et critique . Développer l'art de déléguer		
Revoir les tâches et responsabilités de la relève		
Revoir mes tâches et responsabilités de propriétaire		
Prévoir des activités à l'extérieur de l'entreprise		
Impliquer le personnel dans la démarche		
Implanter un conseil de famille		
Clarifier les politiques de fonctionnement		
Prévoir une entente pour le règlement de conflits		
Mettre sur pied un comité de gestion		
Mettre sur pied un comité consultatif		
Clarifier la planification stratégique en équipe		
Réaliser les activités financières et légales . Évaluer la juste valeur de l'entreprise . Approfondir le volet financier entreprise/personne . Rechercher le financement . Prévoir le volet fiscal pour réduire les impôts rattachés à la transaction . Prévoir le volet légal, la convention d'actionnaires		
Prévoir un mécanisme pour assurer le suivi du plan d'avancement		

Mes priorités	Actions	Date
1.		
2.		
3.		

## TABLEAU DES COMPÉTENCES ET D'ÉVALUATION DU CANDIDAT OU DE LA CANDIDATE

-----  
Accessibilité

Le *Tableau des compétences et d'évaluation du candidat ou de la candidate* vous permet de classer les compétences qui vous paraissent **essentiels**, **importantes** ou **utiles** pour diriger votre entreprise.

Il vous faut d'abord pondérer les critères; certaines habiletés sont plus importantes que d'autres. Pour ce faire, nous vous proposons la méthode qui suit.

À chacun des items, inscrivez l'importance relative de la façon suivante :

- Critère essentiel = 5 points  
Caractéristique, habileté ou compétence essentielle sans laquelle l'entreprise ne pourra être sainement gérée et dont l'absence chez la relève risque de mettre en péril le futur de l'entreprise
- Critère important = 3 points  
Caractéristique, habileté ou compétence importante qu'on estime normalement nécessaire à tout gestionnaire pour diriger sainement une entreprise et en assurer le bon développement sur tous les plans
- Critère utile = 1 point  
Caractéristique, habileté ou compétence qui facilite le travail et permet au gestionnaire de mieux accomplir ses tâches, mais dont l'absence peut être compensée par celles des pairs ou des employés

Lorsque vous aurez déterminé l'importance accordée à chacune des compétences, vous pourrez utiliser ce même tableau pour procéder à l'évaluation de vos candidats et candidates.

Dans le cas où la compétence est acquise, reportez la valeur attribuée à celle-ci dans la colonne « total ».

Quand vous aurez fait l'évaluation complète des compétences, vous obtiendrez un pointage final pour chacun de vos candidats ou candidates.

*Tableau des compétences et d'évaluation  
du candidat ou de la candidate*

## TABLEAU DES COMPÉTENCES ET D'ÉVALUATION DU CANDIDAT OU DE LA CANDIDATE

Accessibilité

### Importance accordée aux compétences 5- Essentielle, 3-Importante, 1-Utile

NOM DU CANDIAT OU DE LA CANDIDATE :	PONDÉRATION			COMPÉTENCE		TOTAL
	5	3	1	ACQUISE	NON-ACQUISE	
Compétences attendues chez le successeur	5	3	1			
<b>Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>						
Planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise						
Déterminer une mission et des objectifs clairs, cohérents avec le passé de l'entreprise						
Communiquer sa vision, donner l'exemple et susciter l'engagement						
Comprendre le secteur d'activité et ses particularités						
Déceler les occasions d'affaires						
Entretenir de bonnes relations avec les clients et les fournisseurs						
Intégrer le réseau du prédécesseur						
Développer son propre réseau						
Savoir gérer la succession : restructuration						
<b>Gestion courante de l'entreprise centrée sur les résultats</b>						
Comprendre le produit ou le service (technique)						
Connaître le secteur d'activité						
Connaître le développement technologique						
Connaître la R/D						
Gérer les finances (marge bénéficiaire, financement, investissement)						
Gérer le marketing (comprendre la concurrence, la mise en marché, etc.)						
Gérer les ventes						
Organiser les activités de l'entreprise						
Déléguer les responsabilités						
<b>Résolution de problèmes et prises de décision</b>						
Résoudre des problèmes correctement						
Négocier (entreprises syndiquées)						
Prendre des décisions et en assumer la responsabilité						
Innovier, prendre des risques						

*Suite Tableau des compétences et d'évaluation  
du candidat ou de la candidate*

## TABLEAU DES COMPÉTENCES ET D'ÉVALUATION DU CANDIDAT OU DE LA CANDIDATE

Accessibilité

### Importance accordée aux compétences 5- Essentielle, 3-Importante, 1-Utile

NOM DU CANDIDAT OU DE LA CANDIDATE :	PONDÉRATION			COMPÉTENCE		TOTAL
	5	3	1	ACQUISE	NON-ACQUISE	
Compétences attendues chez le successeur	5	3	1			
<b>Gestion des relations interpersonnelles et influence</b>						
Entretenir de bonnes relations avec autrui						
Savoir communiquer (écrit et oral)						
Savoir motiver						
Se faire respecter des employés						
Savoir collaborer						
Savoir résoudre les conflits						
<b>Gestion de soi</b>						
Faire preuve d'autonomie						
Avoir confiance en soi						
Avoir le sens des responsabilités						
Faire preuve d'initiative						
Faire preuve de créativité						
Connaître ses forces et ses faiblesses						
<b>Gestion des relations familiales (pour entreprises familiales)</b>						
Entretenir une bonne relation avec le prédécesseur, l'équipe relève et la famille						
<b>Caractéristiques personnelles</b>						
Leadership						
Intégrité						
Engagement						
Intérêt et capacité d'apprentissage et de développement						
<b>TOTAL DU CANDIDAT OU DE LA CANDIDATE</b>						

## PLAN DE TRANSFERT DE DIRECTION

-----  
Accessibilité

Action	Activités à réaliser	Date prévue	Date réalisée	Notes
<b>1. Mon positionnement personnel</b>	Formulation de ma vision de l'avenir de mon entreprise			
	Formulation des valeurs à perpétuer dans l'entreprise (relations avec les clients, fournisseurs, rôle social, style de gestion souhaité, rôle de la famille, etc.)			
	Identification de mon rôle futur après le transfert			
	Communication de mes intentions à ma famille (création d'un conseil de famille, si requis) et aux employés clés de mon entreprise			
<b>2. Positionnement de mon entreprise</b>	Identification des forces et des faiblesses de mon entreprise			
	Identification des défis présents et futurs de mon entreprise			
	Identification des compétences attendues chez mon successeur			
<b>3. Choix du mode de cession</b>	Choix du mode de cession (impacts fiscaux, avantages et inconvénients) <i>NOTE : Bien que ce volet ne soit pas un critère direct du transfert de direction, il aura un impact sur le plan de transfert de direction.</i>			
<b>4. Choix du successeur</b>	Identification des compétences recherchées			
	Identification de la relève potentielle et choix en fonction des compétences recherchées			
	Évaluation du successeur retenu			
	Partage avec le successeur de ma vision des compétences requises pour maintenir les activités de l'entreprise et leur développement			
	Présentation du successeur à la famille et au personnel clé de l'entreprise			
	Présence d'une vision commune de la mission de l'entreprise, de ses valeurs, de ses forces et faiblesses de même que des défis à venir pour son maintien et son développement			

Suite  
*Plan de transfert de direction*

## PLAN DE TRANSFERT DE DIRECTION

-----  
Accessibilité

Action	Activités à réaliser	Date prévue	Date réalisée	Notes
<b>5. Plan de transfert de direction</b>	Élaboration du plan de transfert de direction			
5.1 Transfert de pouvoirs	Communication des tâches et des activités qui, selon moi, devraient être conservées			
	Entente sur le calendrier et les conditions de transmission des pouvoirs (définition du rythme du transfert)			
	Transfert de tâches et d'activités (signature des chèques, responsabilités spécifiques et délégation de pouvoir à la relève, présence du successeur lors des rencontres avec les bailleurs de fonds, gestion des comptes des clients majeurs, etc.)			
5.2 Développement du leadership	Reconnaissance et respect des autres membres de la direction envers la relève			
	Reconnaissance et respect des travailleurs et travailleuses à l'égard de la relève			
	Confiance des relations d'affaires dans le successeur (banquiers, conseil d'administration, etc.)			
	Confiance des fournisseurs et des clients dans le successeur			
5.3 Acquisition des compétences	Identification des besoins de formation et de perfectionnement de la relève			
	Entente sur le plan de formation – objectifs, contenu, lieux, calendrier, stages, coaching, etc.			
	Apprentissage des fonctions clés de l'entreprise			
	Évaluation et reconnaissance des acquis de la relève			
6. Suivi du transfert de direction	Établissement d'un calendrier de rencontres faisant part de l'état d'avancement du plan de transfert de direction			
	Calendrier des évaluations et confirmation des changements de statut			
	Date des rencontres de concertation avec les employés clés de l'entreprise			
	Révision périodique du calendrier et des activités			
	Recours à de l'aide externe, au besoin			