



harmonie
INTERVENTION

Prévenir et résoudre
les divergences pour assurer la croissance

DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE

Bienvenue au questionnaire *Diagnostic préliminaire* !

Bonjour,

Êtes-vous un successeur ou le fondateur de votre entreprise?

Êtes-vous un professionnel qui se questionne sur le processus de transmission d'un de ces clients?

Voulez-vous amorcer une réflexion plus structurée sur votre processus de transmission d'entreprises?

Voulez-vous mieux connaître les responsabilités du cédant, du repreneur et des professionnels dans ce processus?

Si oui, ce questionnaire a été construit pour vous en 2011, pour vous aider à mieux comprendre vos responsabilités dans ce processus de transmission.

En 2015, 117 cédants/repreneurs y avaient répondu. Il est alors devenu important pour Harmonie Intervention de prendre du recul et faire une réflexion avec tous ces résultats.

Pour ce faire, une étudiante au MBA de l'Université Laval, madame Jasmine Bradbury Klyman a relevé ce défi en 2015 sous la supervision de Maripier Tremblay, professeur! De façon confidentielle les réponses ont été utilisées et ont permis d'accoucher de cette deuxième version.

Qu'est-ce ça donne de répondre à ce questionnaire?

- Bien cerner les défis et les responsabilités de l'entreprise, du cédant et du repreneur
- Mieux comprendre les responsabilités et les limites des professionnels qui gravitent autour de ce processus.

Bonne réflexion!

Sylvie Huard

Fondatrice d'Harmonie Intervention et de Groupe Relève Québec



harmonie
INTERVENTION

Prévenir et résoudre
les divergences pour assurer la croissance

DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE

Bloc 1 - L'entreprise

Le *Bloc 1 - L'entreprise* vous permettra d'identifier les éléments importants à considérer pour assurer la pérennité de votre entreprise. Partant de l'idée que votre entreprise a sa propre identité, il s'avère pertinent de la distinguer afin que l'intervenant qui vous accompagnera soit en mesure de bien la comprendre.

* 1. QUELLE FORME DE TRANSMISSION PRÉVOYEZ-VOUS ?

Source: Cadieux, L., et Brouard, F. (2010). *La transmission des PME: perspectives et enjeux: PUQ*, p.17-46

- Familiale
- Interne
- Externe
- Mixte (combinaison de différentes formes)

* 2. À QUI VOULEZ-VOUS TRANSMETTRE L'ENTREPRISE ET QUELLE EST VOTRE PERCEPTION QUANT À LA RÉUSSITE DU TRANSFERT (sur une échelle de 0 à 10, 10 étant excellent)? AU BESOIN, RÉFÉREZ-VOUS AU [PHARE DE GESTION](#) POUR RÉPONDRE À CETTE QUESTION.

Source: Harmonie Intervention (2010). "Phare de gestion." De <http://www.harmonieintervention.com/wp-content/uploads/2012/06/HI-Phare-de-gestion-client-12.03.23.pdf>.

Nom du/des
repreneur(s)

Perception de réussite

* 3. QUE VOUS SOYEZ CÉDANT OU REPRENEUR, AVEZ-VOUS PENSÉ À D'AUTRES POSSIBILITÉS DE RELÈVE POUR L'ENTREPRISE? SI OUI, QUE SONT-ELLES? AU BESOIN, RÉFÉREZ-VOUS AU [PHARE DE GESTION](#) POUR RÉPONDRE À CETTE QUESTION.

Source: Harmonie Intervention (2010). "Phare de gestion." De <http://www.harmonieintervention.com/wp-content/uploads/2012/06/HI-Phare-de-gestion-client-12.03.23.pdf>.

Oui

Non

Spécifiez

*** 4. QUE VOUS SOYEZ CÉDANT OU REPRENEUR, À QUELLE (S) ÉTAPE (S) VOUS SITUEZ-VOUS EN CE MOMENT DANS LE PROCESSUS DE TRANSFERT? AU BESOIN, RÉFÉREZ-VOUS À [LA FEUILLE DE ROUTE](#) POUR RÉPONDRE À CETTE QUESTION.**

Source: Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) (2015c). "Étapes du processus intégré." Relève entrepreneuriale : En route vers un transfert d'entreprise gagnant, de http://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel_pedagogique/releve_etapes_processus_integre.pdf.

- Portrait de la situation, visions et interactions
- Mobilisation des acteurs stratégiques
- Analyse des besoins financiers et des capacités financières
- Planification stratégique
- Aspects fiscaux de la transaction
- Recherche de financement
- Mise en place du transfert

Autre (veuillez préciser)

*** 5. QUE VOUS SOYEZ CÉDANT OU REPRENEUR, QUELS SONT LES PLUS GRANDS DÉFIS DE L'ENTREPRISE DANS SON PROCESSUS DE TRANSFERT? AU BESOIN, RÉFÉREZ-VOUS AUX LABYRINTHES DE TRANSFERT DE [DIRECTION](#) ET DE [PROPRIÉTÉ](#) POUR RÉPONDRE À CETTE QUESTION.**

Sources:

- CLD de la MRC de Maskinongé (2010). Processus de transfert de direction de l'entreprise. De http://www.ctemonteregje.ca/wp-content/uploads/2014/04/Labyrinthe-de-la-rel%C3%A8ve_-_Recto.pdf.

- CLD de la MRC de Maskinongé (2010). Processus de transfert de propriété de l'entreprise. De http://www.ctemonteregje.ca/wp-content/uploads/2014/04/Labyrinthe-de-la-rel%C3%A8ve_-_Verso.pdf.

La rentabilité et la viabilité à long terme (modèle d'affaires)

Gérer les aspects émotionnels et humains de la relève

Prioriser et s'occuper de toutes les relations importantes pour l'entreprise

Faire la transition du leadership tout en faisant évoluer les rôles

S'assurer de prendre 1% du temps de la direction pour le volet relève dans toute la vie de l'entreprise pour articuler les pensées et visionner le processus du duo cédant/repreneur

Trouver un équilibre entre stabilité et changement

Communiquer (ni trop, ni pas assez) avec les employés pour les préparer aux changements

Autre

*** 6. Puisque la transaction est souvent vue comme LA seule chose à faire dans un transfert, il est parfois difficile de réaliser que le transfert d'entreprise est un processus plutôt qu'un événement. Pour éliminer ce mythe, il est important de comprendre qu'il existe trois grands défis (entreprise, propriété, familial/équipe/associés) que vous pourriez affronter lors de la transmission.**

De ce fait, COMBIEN DE TEMPS (EN MOIS) CROYEZ-VOUS SERA NÉCESSAIRE POUR PRÉPARER VOTRE ENTREPRISE (MODÈLE D'AFFAIRES, CAPABLE DE VIVRE SANS VOUS, ETC.), VOS GENS (FAMILLE, EMPLOYÉS, DIRIGEANTS, CLIENTS, FOURNISSEURS, ETC.) ET LE TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ (TRANSACTION)?

Source: CROFT, Nathalie-Anne, Choisir son associé ou sa relève, 2011, p. 11. De

<https://www.dropbox.com/s/ha9rvgy94d95smv/3%20axes%20de%20l%27entreprise.PNG?dl=0>

Entreprise

Familial / Équipe /

Associés

Propriété



harmonie
INTERVENTION

Prévenir et résoudre
les divergences pour assurer la croissance

DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE

Bloc 2 - La relation entre le cédant/vendeur et le repreneur/acquéreur

Le Bloc 2 - La relation entre le cédant/vendeur et le repreneur/acquéreur vous aidera à comprendre l'importance de la relation entre le cédant/vendeur et le repreneur/acquéreur. En effet, cette relation figure au cœur du processus et doit être prioritaire afin de réduire les risques d'anxiété et de conflits qui peuvent émerger entre les membres d'une même famille/entreprise ainsi que de maintenir la relation la plus saine possible tout au long du processus (avant, pendant et après).

* 7. QUELS SONT LES PLUS GRANDS DÉFIS DU CÉDANT ?

Sources:

- Boivin, A., J. Blondin et N. Bachand (2011). *Tomber à la retraite: Une planification complète*, Les éditions Logiques.
- Cadieux, L. et B. Deschamps (2011). *Le duo cédant/repreneur*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Perdre son statut social en tant que dirigeant d'entreprise

Être prêt à ne plus recevoir d'entrée d'argent de l'entreprise

Documenter les 25-35 ans de 'business' qu'il a dans la tête

Choisir et positionner la relève avec une vision stratégique

Exprimer sa pensée de façon précise, constructive et compréhensible

Ne jamais signer un contrat sans un "sinon quoi" ex: Il ne paie pas, qu'arrive-t-il? *Me Françoise Mercure, Cain Lamarre Casgrain Wells*

Mobiliser le repreneur d'abord sans vendre ou acheter des actions

Se préparer à sa retraite ou à un nouveau rôle interne avec plus de liberté

Transformer un leadership centralisé (one man show) à un de collégialité (équipe). Organiser le travail à deux.

Planifier tous les aspects successoraux (testament, fiducie, etc.) et le volet assurances

Autre

*** 8. QUELS SONT LES PLUS GRANDS DÉFIS DU REPRENEUR?**

Source: Cadieux, L. et B. Deschamps (2011). Le duo cédant/repreneur. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Se faire accepter par toutes les relations importantes pour l'entreprise

Exprimer sa pensée de façon précise, constructive et compréhensive

Avoir la liberté de prendre des décisions qu'il juge pertinentes

S'assurer la conciliation entre les vies personnelle et professionnelle

Comprendre la partie émotive du transfert pour le cédant

S'assurer que son talent est en lien avec le défi de l'entreprise

Avoir un plan stratégique rassembleur

Définir ses options de financement

Établir une convention d'actionnaires sur mesure

Consolider sa crédibilité

Mobiliser l'équipe et bien définir son rôle et celui du cédant

S'entendre sur les dépenses avec le cédant (ni trop, ni pas assez)

Autre

*** 9. SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 10 (10 étant excellent), CROYEZ-VOUS AVOIR LES MÊMES VALEURS QUE VOTRE CÉDANT OU REPRENEUR? SI OUI, LESQUELLES? SI NON, LESQUELLES?**

Source: Claude, J.-F. et T. Wellhoff (2011). L'entreprise en 80 valeurs : dictionnaire des valeurs d'entreprise. Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.

Perception de valeurs communes

Oui, veuillez préciser

Non, veuillez préciser



harmonie
INTERVENTION

Prévenir et résoudre
les divergences pour assurer la croissance

DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE

Bloc 3 - L'intervention

Le *Bloc 3 - L'intervention* vous permettra de juger si l'implication d'un intervenant est pertinente pour vous dans le processus. Si vous cochez des besoins à la prochaine question, il vous est fortement recommandé de collaborer avec les intervenants appropriés.

*** 10. CONSIDÉRANT QUE VOUS AVEZ BESOIN D'AIDE DANS LE PROCESSUS, QUELS BESOINS DEVRONT ÊTRE COMBLÉS? VEUILLEZ COCHER TOUS LES BESOINS PERTINENTS À VOTRE SITUATION. VEUILLEZ VOUS RÉFÉRER AUX TABLEAUX [RESSOURCES DISPONIBLES SELON LES BESOINS CIBLÉS](#) ET [DISTINCTION ENTRE LES DIFFÉRENTS TYPES D'INTERVENANTS EN TRANSFERT DE DIRECTION](#) POUR RÉPONDRE À CETTE QUESTION.**

Sources:

- Bradbury-Klyman, J. (2015). *Tableau 1 : Distinction entre les différents types d'intervenants en transfert de direction. La pertinence d'inclure des intervenants en transfert de la direction dans le contexte de transmission et de relève de PME familiales québécoises. Sous la supervision de Maripier Tremblay, Université Laval. De https://www.dropbox.com/s/3v7fcgsjuyle7jd/Tableau%201_Distinction%20entre%20les%20diff%C3%A9rents%20types%20d%E2%80%99intervenants%20en%20transfert%20de%20direction.pdf?dl=0.*

- Bradbury-Klyman, J. (2015). *Tableau 3 : Les ressources disponibles selon les besoins ciblés. La pertinence d'inclure des intervenants en transfert de la direction dans le contexte de transmission et de relève de PME familiales québécoises. Sous la supervision de Maripier Tremblay, Université Laval. De https://www.dropbox.com/s/5qudlqw8d7fy7qh/Tableau%203_Les%20ressources%20disponibles%20selon%20les%20besoins%20ciblés%C3%A9s.pdf?dl=0.*

Résolution de problèmes individuels

Développement d'un réseau de contacts

Clarification des attentes et conciliation des besoins du cédant et des repreneurs, des membres de la famille et de ceux de l'entreprise

Conflits familiaux et autres

Identification des repreneurs

Identité sociale du cédant

Gestion des émotions

Développement de la relation cédant-repreneur (communication, source de conflits, etc.)

Plan de développement

Vision, mission et planification stratégique

Plan de communication (employés, clients, fournisseurs, etc.)

Gouvernance (conseil de famille, conseil d'administration et comité de gestion ou de direction)

Analyse de la gestion de l'entreprise et de ses capacités financières

Montage de l'organigramme

Clarification des rôles et responsabilités

Plans du transfert des connaissances inexprimées

Sélection du ou des repreneurs et de l'équipe de direction

Évaluations et tests psychométriques

Plans de formation

Préparation des acteurs

Modalités du transfert



harmonie
INTERVENTION

Prévenir et résoudre
les divergences pour assurer la croissance

DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE

Bibliographie

Bloc 1 - L'entreprise

Question 1 - Différentes formes de transmission :

Cadioux, L., et Brouard, F. (2010). La transmission des PME: perspectives et enjeux: PUQ, p.17-46

Questions 2 et 3 – Le phare de gestion :

Harmonie Intervention (2010). "Phare de gestion." De <http://www.harmonieintervention.com/wp-content/uploads/2012/06/HI-Phare-de-gestion-client-12.03.23.pdf>.

Question 4 - La feuille de route du processus :

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) (2015c). "Étapes du processus intégré." Relève entrepreneuriale : En route vers un transfert d'entreprise gagnant, de http://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel_pedagogique/releve_etapes_processus_integre.pdf.

Question 5 – Les labyrinthes du transfert :

- CLD de la MRC de Maskinongé (2010). Processus de transfert de direction de l'entreprise. De http://www.ctemonteregie.ca/wp-content/uploads/2014/04/Labyrinthe-de-la-rel%C3%A8ve-_-Recto.pdf.

- CLD de la MRC de Maskinongé (2010). Processus de transfert de propriété de l'entreprise. De http://www.ctemonteregie.ca/wp-content/uploads/2014/04/Labyrinthe-de-la-rel%C3%A8ve-_-Verso.pdf.

Question 6 – Les différents axes du processus :

CROFT, Nathalie-Anne, Choisir son associé ou sa relève, 2011, p. 11. De <https://www.dropbox.com/s/ha9rvgy94d95smv/3%20axes%20de%20l%27entreprise.PNG?dl=0>

Bloc 2 - La relation entre le cédant/vendeur et repreneur/acquéreur

Question 7 - Le départ du cédant :

Boivin, A., Blondin J., Preston D. et Bachand N. , 3e édition, (2013). Ma retraite, des spécialistes m'aident à la préparer, Les éditions Logiques.

Questions 7 et 8 - Les défis des acteurs :

Cadioux, L. et B. Deschamps (2011). Le duo cédant/repreneur. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Question 9 - Les valeurs :

Claude, J.-F. et T. Wellhoff (2011). L'entreprise en 80 valeurs : dictionnaire des valeurs d'entreprise. Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.

Bloc 3 - L'intervention

Question 10 - Le type d'accompagnement selon le besoin ciblé :

- Bradbury-Klyman, J. (2015). Tableau 1 : Distinction entre les différents types d'intervenants en transfert de direction. La pertinence d'inclure des intervenants en transfert de la direction dans le contexte de transmission et de relève de PME québécoises. Sous la supervision de Maripier Tremblay, Université Laval. De

https://www.dropbox.com/s/3v7fcgsjuyle7jd/Tableau%201_Distinction%20entre%20les%20diff%C3%A9rents%20types%20d%E2%80%99intervenants%20en%20transfert%20de%20direction.pdf?dl=0 .

- Bradbury-Klyman, J. (2015). Tableau 3 : Les ressources disponibles selon les besoins ciblés. La pertinence d'inclure des intervenants en transfert de la direction dans le contexte de transmission et de relève de PME québécoises. Sous la supervision de Maripier Tremblay, Université Laval. De

https://www.dropbox.com/s/5qudlqw8d7fy7qh/Tableau%203_Les%20ressources%20disponibles%20selon%20les%20besoins%20cibl%C3%A9s.pdf?dl=0 .