
GESTION DE LA RELÈVE

Journée Horticole

26 novembre 2025

Présenté par :

Nancy Janson, MBA
Conseillère en relève,
Coach exécutive certifiée (ICF)





Ma mission:

J'accompagne les dirigeants et leur relève à travers chaque étape de la transition, en développant un leadership humain, conscient et aligné pour assurer une continuité forte et harmonieuse.

Nancy Janson

Stratège en leadership humain, MBA & Coach exécutive

Avec plus de 32 ans d'expérience dans le secteur financier, où j'ai développé un leadership incarné, accompagné des dirigeants de PME, bâti des équipes solides et mené plusieurs transformations humaines et organisationnelles, j'apporte aujourd'hui une expertise profonde et humaine à la relève d'entreprise et au coaching de dirigeants

Mon approche en coaching est orientée vers l'action et ancré dans le concret

En clarifiant des objectifs précis, j'accompagne mes clients à :

- Prendre du recul pour mieux voir
- Identifier les obstacles réels
- Développer leur posture de leader
- Créer des solutions simples, humaines et applicables
- Passer à l'action avec courage et cohérence

Exemples de sujets en accompagnement:

- Diagnostic organisationnel (En contexte de transfert vers la relève)
- Identification de la relève
- Développement de la relève
- Préparation du ou des relayeurs à la transition
- Mobilisation d'équipe
- Communication efficace
- Gestion de changement
- Coaching sur la posture de leader
- Coaching en préparation à la retraite.

**Certifiée pour les tests psychométriques SuccessFinder*



438 886-12465 ou njanson@synergiapme.ca

AGENDA

- **Introduction: Contexte en bref**
- **Enjeux et conditions de succès**
- **Valeur ajoutée de l'accompagnement**
- **Points de vigilance pour les conseiller.es**
- **Approche & modèle Synergia**
- **Conclusion**

CHOIX DES MOTS

Relayeur: Cédant

Relève: Personne à haut potentiel qui a ces 3 éléments:
Aspiration, engagement et capacité

Règne conjoint: La période de cohabitation entre la relève et le relayeur. Lors de cette période, le cédant a comme rôle de transmettre ses savoirs et ses responsabilités. Et le repreneur, doit s'en approprier.

CONTEXTE

DES RECHERCHES INDIQUENT QUE PLUS **DE 60 %** DES TRANSFERTS D'ENTREPRISE SONT SÉRIEUSEMENT COMPROMIS PAR UN MANQUE DE COMMUNICATION, DE GOUVERNANCE OU DE PLANIFICATION CLAIRE

« SOURCE : MNP CANADA 2025, SMITH SCHOOL OF BUSINESS 2025 »

•Au Québec, ce sont **6 propriétaires d'entreprises sur 10** qui disent avoir l'intention de vendre ou céder leur entreprise dans un horizon de 10 ans. [La Caisse](#)

S •Parmi ceux-ci, seulement **38,8 %** affirment être préparés et avoir un plan de relève. Chez les entreprises familiales, ce taux s'élève à **45,7 %**. [La Caisse](#)

•Toujours pour les entreprises ciblant un transfert : seules **42,6 %** ont identifié une relève (51,4 % pour les entreprises familiales)

La décennie du repreneuriat - Les Affaires

•Selon une analyse de BMO Banque mondiale, environ **60,5 %** des exploitants agricoles canadiens avaient plus de 55 ans en 2021. [apercus-gestionprivee.bmo.com+1](#)

•Toujours selon cette source, jusqu'à **88 %** des agriculteurs n'avaient pas de stratégie de relève écrite. [apercus-gestionprivee.bmo.com](#)

•Une étude de Université de l'Alberta publiée en 2025 indique que **88 %** des exploitations agricoles canadiennes n'ont pas de plan formel de succession. [Université de l'Alberta](#)

•Une autre étude de Royal Bank of Canada (RBC) mentionne que **66 %** des producteurs n'ont pas de plan de relève en place, ce qui met en doute l'avenir de certaines terres agricoles. [RBC](#)

Le repreneuriat : 26 G\$ d'actifs transférés chaque année au Québec

CHECKLIST STRATÉGIQUE DE LA TRANSITION ET DE LA RELÈVE

Pour valider les besoins d'un accompagnement

- ✓ 1. Vision & intention
- ✓ 2. Relève identifiée
- ✓ 3. Potentiel de la relève
- ✓ 4. Disponibilité du relayeur
- ✓ 5. Dynamique humaine
- ✓ 6. Risques & zones sensibles
- ✓ 7. Ouverture à l'accompagnement



QU'EST-CE QUI PEUT FREINER LES GENS À SE FAIRE ACCOMPAGNER?



VALEUR AJOUTÉE DE L'ACCOMPAGNEMENT



- **Clarifier** les besoins, attentes et non-dits
- **Structurer** le processus grâce à une méthodologie éprouvée
- **Écouter** activement, avec neutralité et sans jugement
- **Désamorcer** les tensions et **résoudre** les conflits
- **Identifier** et **développer** la relève
- **Accompagner** le changement de façon humaine et soutenue

CE QUE L'ACCOMPAGNEMENT GÉNÈRE



- **Ouvrir** les discussions en équipe (famille, relève, gouvernance)
- **Évaluer** le capital humain et les dynamiques relationnelles
- **Renforcer** la cohésion et la synergie
- **Créer** les conditions de succès pendant le règne conjoint et après
- **Préparer** le relayeur à déléguer, transmettre et passer le flambeau
- **Définir** un plan d'action clair et des mesures de suivi

BIEN COMPRENDRE LES ENJEUX

ENJEUX techniques

- Financement
- Comptabilité
- Fiscalité et succession
- Législation
- Assurances
- Planification de la retraite
- Etc.

ENJEUX humains

- Relations Relayer/Repreneur
- Relations Relayeur/ Parties prenantes
- Communication
- Dynamique d'équipe
- Développement de soi
- Formation & développement des compétences
- Gestion des talents
- Culture d'entreprise
- Etc.

ENJEUX organisationnels

- Vision & Réflexion stratégique
- Organisation interne ("Qui fait et décide quoi")
- Gestion RH
- Ventes et marketing
- Technologie
- Créativité et innovation
- Etc.

Si la planification des aspects financiers est importante, il est infiniment plus important de situer ces aspects techniques dans **le contexte d'une démarche humaine d'ensemble touchant à la gestion, la communication, la gestion du changement, etc.** Claude Savoie

FACTEURS

De risques (de ne rien faire)

- Conflits
- Départ de la relève
- Perte de productivité
- Perte de crédibilité
- Impact négatif pour les clients et autres
- Repousser le départ à la retraite
- Effet négatif sur les familles
- Mauvaise communication
- Dynamique relationnelle difficile ...

De réussite (pour passer à l'action)

- Objectif de pérennité de l'entreprise
- Existence d'une entreprise viable
- Communication efficace et transparente
- Relève compétente alignée avec les valeurs, la culture
- Planifier le transfert 5-10 ans à l'avance
- Disponibilité et volonté de se faire accompagner
- Le voir comme un investissement au niveau du capital humain



Le processus de transfert d'entreprise est un champ de mines.

Il est pertinent d'identifier où sont ces mines et, si possible, de déminer le terrain avant de se lancer à l'aventure.









Sans bonne planification, l'échec est presque assuré.

Claude Savoie

ÉLÉMENTS DE VIGILANCE

LES ÉLÉMENTS DEVANT ÊTRE PRÉSENTS CHEZ LE REPRENEUR

Parmi les « conditions gagnantes » favorisant la continuité d'une entreprise avec une relève, il importe d'y retrouver ce qu'il est commun d'appeler « les 8C ».

CRITÈRES	ÉTAT	CONSTATS	CRITÈRES	ÉTAT	CONSTATS
Compétences		Connaissances, habiletés et attitudes	Confiance		Sentiment réciproque de se fier à l'autre dans sa capacité ou sa volonté de réaliser quelque chose,
Complémentarité		Diversité et complémentarité des compétences	Coopération		Désir de travailler ensemble VS objectifs communs
Compatibilité		Complémentarité des types de personnalité / caractères	Cohérence		Alignement et « Qui fait et décide quoi » clair
Culture partagée		Visions et valeurs communes et partagées	Cohésion		Synergie et volonté commune de groupe

Source : Inspiré des présentations de Luis Cisneros, Bérangère Deschamps et Carol Bélanger.

NOTRE APPROCHE

Démarche de continuité d'entreprise avec la relève

PROPRIÉTAIRE (s)

ENTREPRISE

Conciliation + Choix

Besoins ■ Attentes ■ Potentiel

Famille

Personnel clé

Entourage influent

RELÈVE (s)

Experts externes

Volet transactionnel

Plan de transfert de propriété

- Transaction (Le Combien et Le Comment)
- Fiscalité et succession
- Aspects financiers
- Aspects légaux

Consultation:

- ✓ Comptable
- ✓ Fiscaliste
- ✓ Banquier
- ✓ Avocat-notaire
- ✓ Courtiers, etc.

Volet humain et organisationnel

Plan de transfert de direction

- Transfert des rôles et des pouvoirs
- Développement du leadership & d'autres compétences (transfert des savoirs, formation, coaching, etc.)
- *Qui fait quoi & Qui décide de quoi*
- Dynamiques relationnelles
- Gouvernance et Communications

Volet entrepreneurial

Plan de développement de l'entreprise

- Orientations stratégiques et Plans d'action
- Structure et modes de fonctionnement
- Gestion des ressources (Humaines, financières, matérielles, etc.)

Expertise



Document confidentiel

est interdite à moins d'autorisation écrite.



Avis: Ne pas reproduire, utiliser ou diffuser sans autorisation écrite préalable.

RÈGNE CONJOINT

Le règne conjoint est une période de cohabitation entre la relève et le relayeur. Lors de cette période, le cédant a comme rôle de transmettre ses savoirs et ses responsabilités. Et le repreneur, doit s'en approprier.

Transfert de direction

Transfert de savoir

Transfert de pouvoir

Transfert de propriété

«Les entrepreneurs sont en général des gens qui aiment contrôler et qui partagent difficilement le pouvoir», explique Colette Vanasse, directrice exécutive du Centre international des familles en affaires HEC - McGill.

Escamoter des étapes, surtout la préparation, risque de faire échouer tout le processus.

Démarche SynergiaPME : 3 phases

PHASE 1



Analyse et recommandation

- Dresser un portrait complet d'analyse
- Compléter des entrevues individuelles avec toutes les personnes clés
- Évaluer le potentiel : tests (SuccessFinder, etc.)
- Présentation des livrables (voir ci-dessous)

Livrables de la phase 1

- ☞ **Bilan** incluant l'analyse et les recommandations
- ☞ **Le Plan d'action** (*Plan de continuité d'entreprise avec la relève*)

PHASE 2

Optionnelle



Prendre action

Développement de la relève:

- Plans de développement & formation
- Coaching, etc.

*Exemples
(selon les
besoins)*

Gouvernance et communication

- Plan de communication et gestion du changement
- Mise en place et facilitation d'un Conseil de famille et / ou d'un Comité de relève
- Atelier de team building, Médiation, etc.
- Charte de prise de décision (*Qui décide quoi*)

Planification du transfert

- Choix des critères de sélection pour les relèves
- Plan de transfert des savoirs et des pouvoirs
- Planification de l'Après-Inc (Coaching du relayeur)

PHASE 3- Suivi & mesures de succès

NOS RÔLES



MOT DE LA FIN

Toutes les entreprises reposent essentiellement sur un **système relationnel complexe**: relations clients et employés, employés entre eux, employés et direction, direction et clients, fournisseurs et employés,

Un changement mineur dans une relation provoque de la turbulence.

POUR NOUS REJOINDRE

Nancy Janson, MBA
njanson@synergiapme.ca
438 886-1246

www.synergiapme.com

Merci et au plaisir de collaborer avec vous!



Michel Handfield, Nancy Janson, Josée Lapointe, Caroline Roche