



## *Colloque gestion et établissement* *Succombez à la tentation... de gérer!*

2 et 3 novembre 2009



## La relève



**Pierre GAUTHIER**, M.Ps. SCO., Ph.D., CRHA  
Président

Société Pierre Boucher,  
psychologie organisationnelle inc.  
Longueuil



Centre de référence en agriculture  
et agroalimentaire du Québec

Comité établissement et retrait  
de l'agriculture  
Comité gestion de l'entreprise agricole

---

**Note :** Cette conférence a été présentée lors de l'évènement et a été publiée dans le cahier des conférences.



Pour commander le cahier des conférences, consultez [le catalogue des publications du CRAAQ](#)



## La relève

Les statistiques sur la relève générationnelle ne semblent pas réellement encourageantes et dégagent un portrait un peu sombre des chances de réussite de celle-ci. Du fondateur à la première génération, le taux de succès est d'environ 68 %. Mais ce pourcentage tombe rapidement autour de 20 % dès l'entrée en scène de la troisième génération (toutes entreprises confondues).

La littérature contient peu d'informations sur le sujet de la relève familiale et les scientifiques ont même de la difficulté à « modéliser » le phénomène. C'est principalement en étudiant les entreprises qui réussissent leur projet de relève que l'on peut dégager certaines observations; il faut toutefois demeurer prudent quant aux généralisations puisque chaque entreprise est unique.

Une partie de la solution réside dans les pensées et sentiments des cédants... En effet, il n'y a pas de critères objectifs pour démarrer un processus de relève. Une « retraite » semble davantage correspondre à un principe actuariel qu'à autre chose! On remarque cependant que le processus peut être amorcé par certains événements « déclencheurs ». La santé, la fin des études des enfants, la fatigue et le désir de faire autre chose de sa vie sont autant d'éléments qui peuvent contribuer à démarrer un processus de relève. Tous ces éléments peuvent également influencer le type d'implication des cédants lorsqu'ils ont pris la décision d'entreprendre un processus de relève.

Le premier élément à considérer est le train de vie du propriétaire. Avant même de penser aux successeurs, il doit faire le point sur lui-même et définir clairement les éléments ou sujets suivants :

- Comment ai-je l'intention de « monnayer » mon train de vie une fois retraité?
- Y-a-t-il un avantage réel à créer ou à maintenir un héritage familial?
- Suis-je ouvert à écouter des avis extérieurs?
- Quel est mon bilan de santé?
- À quand remonte le dernier bilan de l'entreprise que j'ai fait (revenus, croissance, rentabilité, investissements)? Dans l'entreprise, quels aspects me procurent le plus de plaisir : la gestion? Lorsque je brasse des affaires? Le développement?
- Quel est l'importance que j'accorde à la pérennité de l'entreprise?
- Quel sera mon style de transition ou de cogestion?
- Ai-je réfléchi au futur de l'entreprise (horizon de 5 ans)? Suis-je conscient que même avec une relève réussie, je pourrais devoir attendre entre 5 à 7 ans avant de me retirer complètement?
- S'agit-il d'une transition de direction ou d'une transition de pouvoir?
- Ai-je bien défini quel sera mon rôle dans l'entreprise une fois les successeurs à bord?



Deuxièmement, lorsque le propriétaire a fait cette réflexion, il doit identifier ses futurs successeurs. Les successeurs familiaux ne se limitent pas aux seuls membres de la famille immédiate et peuvent inclure toute personne qui a des liens filiaux avec la famille (beaux-frères, belles-sœurs, cousins, etc.)

Troisièmement, une fois les successeurs identifiés, il faut être en mesure de bien saisir leur niveau de contribution de départ et de bien établir leur potentiel de développement futur. Il faut savoir que les dirigeants d'entreprises qui réussissent le mieux leur projet de relève prennent le temps de bien définir les rôles et les responsabilités des successeurs en plus de bien circonscrire les limites de leur autorité et de leur capacité décisionnelle. Les dirigeants d'entreprise qui réussissent le mieux ont également tendance à faire évaluer leurs successeurs par des experts externes avant de finaliser leur décision. Ils adoptent un processus de sélection très rigoureux et ne font pas de promesses inconsidérées.

Finalement, le plus important concerne l'encadrement d'apprentissage et de cogestion une fois les successeurs identifiés. Des rencontres formelles ont alors lieu afin de discuter des points suivants :

- La valeur de contribution de chaque successeur;
- La « carte routière » concernant leur développement professionnel;
- Une bonne discussion sur le « fond du commerce » (les valeurs, la façon de traiter les employés, la rémunération, les défis futurs de l'entreprise, le nouveau rôle du cédant et les pouvoirs qu'il ou qu'elle conserve, la conduite des affaires, la gestion des conflits familiaux, etc.).

Il arrive fréquemment qu'un propriétaire sollicite l'aide d'un mentor externe pour assumer une partie de l'encadrement des apprentissages. Cela peut s'avérer très bénéfique, notamment pour l'amélioration des capacités de gestion ou de leadership.

Par ailleurs, une fois les successeurs à bord, les cédants doivent s'assurer de redéfinir leur rôle; cela évite bien des conflits et des désagréments. Plusieurs dirigeants d'entreprises qui réussissent mal l'intégration de leur relève échouent à cette étape, car ils n'ont pas pris le temps de bien définir les champs de responsabilités respectifs de chacun et, surtout, ils ne se sont pas attardés à faire la distinction entre une transition de direction et une transition de pouvoir.