

Rachat d'entreprise par les cadres : les recettes gagnantes

DENIS KARPICEK 25 janvier 2008

Lorsque le propriétaire d'entreprise n'a pas de relève familiale, ou simplement que les enfants ne sont pas intéressés à reprendre la compagnie, la possibilité de transférer l'entreprise aux salariés devient une éventualité à envisager.

Lors de notre précédent article, nous avons abordé les éléments essentiels pour réussir la transaction sur le plan financier. Mais nous savons tous que, si l'aspect financier joue un rôle fondamental, il n'en demeure pas moins qu'avant tout l'organisation est composée et dirigée par des individus, qui fonctionnent en mode relationnel et affectif. Malgré le fait que l'effort collectif est généralement convergent, les perceptions individuelles peuvent néanmoins être fort différentes, voire divergentes.

Le volet humain est une composante qui est parfois négligée, et joue un rôle capital dans la réussite potentielle de la transaction.

Afin d'éviter des pièges classiques qui transforment la volonté de transfert par un échec, nous avons demandé à une experte des ressources humaines de nous éclairer sur une bonne recette.

Selon Josée Blondin, psychologue du travail et présidente d'Intersources, il n'est jamais trop tôt pour s'inquiéter de savoir qui reprendra les rennes de la compagnie. L'idéal n'est pas forcément que ce soit les enfants qui prennent la succession. Un directeur ou l'équipe de gestion en place est parfois plus à même de poursuivre la croissance de l'entreprise.

Les prérequis à la reprise de l'entreprise

Bien entendu, il y a certaines vérifications à faire pour s'assurer de partir sur de bonnes bases.

Une fois l'intérêt manifesté par les candidats, et que l'entente entre les parties est bonne, certains critères doivent être vérifiés pour être en mesure de passer à l'étape suivante.

Mme Blondin estime que l'équipe dirigeante doit avoir un désir d'avancement et d'ouverture au coaching, car au-delà d'en parler ou d'en rêver, la réalité est tout autre quand vient le temps d'assumer la responsabilité de chef d'entreprise. À noter qu'il est parfois judicieux de dresser un profil de gestion et de challenger la relève dans son futur rôle.

Les étapes à suivre

Ce projet doit absolument être fait en équipe, et on peut même en profiter pour améliorer le fonctionnement de la compagnie.

Par exemple, dans le cas où le fondateur est toujours à la tête de la société, il arrive qu'une certaine routine se soit installée au sein de l'entreprise. Une réorganisation ne ferait pas forcément de mal. L'équipe de gestion, candidate pour assurer la continuité, a souvent une vision innovante à cet égard.

Mme Blondin indique que la préparation d'un *Management Buy Out* (MBO) est l'occasion de se préparer ensemble, et de redéfinir les éléments fondamentaux qui seront intégrés dans des plans d'action et stratégique (mission, vision, valeurs et objectifs organisationnels). Ce travail a l'avantage de favoriser la communication entre le dirigeant actuel et l'ensemble des employés.

Aussi, une clarification des objectifs doit être établie dès le départ, à savoir quelles seront les limites des ingérences et les rôles de chacun, mais aussi les concessions non négociables qui devront être par les parties concernées.

Le recours à une équipe professionnelle pour l'élaboration et la mise en place des outils de transfert des tâches permettra d'assurer un jumelage stratégique.

En cas de blocage

Lorsque survient un blocage entre les parties, le recours à un avis neutre, mais professionnel, constitue souvent la solution.

Dès le départ, un conseiller ayant une expertise en psychologie permet de partir sur de bonnes bases et d'éviter une perte d'argent et de temps, tout en préservant la crédibilité de la relève et son intérêt pour la transaction.

L'entreprise et les parties concernées n'ont pas le droit à l'erreur, et les conseillers doivent être des experts reconnus afin de garantir l'avenir de l'entreprise.

© 2007 LesAffaires.com

[Retour](#)