



RÉUSSIR UNE REPRISE D'ENTREPRISE TOUT UN ART... DE COMMUNICATION

Le successeur doit intégrer la communication au sein de sa gestion pour mobiliser son environnement autour d'un même projet d'action.

Nul doute, il existe des modèles d'entrepreneurs et des occasions d'affaires à saisir. Mais... nul doute, reprendre une entreprise est tout un art! Une bonne communication entre le repreneur et son environnement constitue alors une aide précieuse.

Il est bien sûr important et admis d'effectuer un diagnostic de l'entreprise: un état des lieux et des besoins constituent la base de départ. Ce repérage simplifie les décisions du chef d'entreprise, aide à maximiser la valeur de l'entreprise et facilite le transfert en termes de gestion tout en multipliant les possibilités.

EN PARALLÈLE DE CE PROCESSUS: UN SEUL MOT D'ORDRE, LA COMMUNICATION

Puisque l'entreprise n'est pas un système clos et isolé mais un système environnemental aux relations interdépendantes, la communication joue un rôle primordial. Les premiers mois sont cruciaux! L'enjeu de taille peut grandement faciliter le succès de la reprise. Que ce soit avec les employés, les clients, les fournisseurs..., il faut **communiquer avec ses partenaires**.

POUR UN BON DÉPART: UNE COMMUNICATION BIDIRECTIONNELLE AVEC LES EMPLOYÉS

C'est un minimum pour une base de confiance et de compréhension mutuelles. Fini le temps de la communication descendante, provenant de la voie hiérarchique et limitée au strict minimum. Le nouveau propriétaire a tout à fait intérêt à bien comprendre les besoins de son personnel et à être à l'affût des sources de frustration. Ainsi, il crée un climat où les employés se sentent à l'aise. Ils émettent leurs opinions et posent des questions susceptibles d'améliorer la compréhension de chaque message. La direction, de son côté, fait vivre le changement d'une manière la plus harmonieuse possible.

DES GESTES ESSENTIELS

En tant que Nouveau, et en tant que Patron, le « concerné » doit faire ses preuves... et communiquer avec son entourage pour le séduire et le motiver.

Apprendre à connaître les ressources humaines, valoriser leurs réalisations, reconnaître leur contribution avec des faits précis, sans attendre, et surtout de manière individuelle, pour que la communication ait plus d'impact et soit adaptée à la personnalité de celui qui reçoit le message: ce sont autant d'éléments déterminants dans la réussite.

Nonobstant, la communication remplit non seulement un rôle d'information, mais également elle constitue un moyen de motivation: ce style de communication va avoir un effet positif sur la satisfaction du personnel et la qualité de la communication.

Les relations internes sont essentielles à la bonne marche et à la performance de toute organisation. Les employés constituent la clientèle interne de l'entreprise, puisqu'ils font partie intégrante du processus de production de l'entreprise, processus conduisant au client externe et, par conséquent, à la qualité du service que le client reçoit de l'organisation. La communication transmise aux employés, les clients internes, rejaillit forcément sur les clients externes. En communiquant de cette manière avec le client interne, le repreneur travaille nécessairement dans l'intérêt du client externe.

L'ÉCHANGE CONSTANT AVEC SON ENVIRONNEMENT PERMET À L'ENTREPRISE DE SURVIVRE

L'entreprise doit se référer à l'environnement extérieur, puisque c'est une organisation composée d'un système environnemental aux relations interdépendantes et qui doit maintenir une relation dynamique avec son environnement: ses fournisseurs, ses clients, ses concurrents, etc.

Bien qu'il n'existe pas vraiment de profil type et encore moins de recette pour le succès de la reprise d'une entreprise, certains critères sont à respecter. Suivre ses intuitions, son jugement et ne pas copier son prédécesseur en tout point! Et surtout cultiver l'art de **communiquer** de façon multidirectionnelle – ascendante, horizontale et ouverte sur l'extérieur – sa vision personnelle, qui propulsera l'organisation dans l'avenir. •

Denis Karpicek, MBA, Post-MBA
denis@karpicek.net

Cet article a été écrit avec la collaboration de Christelle Masson, consultante en communication dans le cadre du changement.

Denis Karpicek est consultant senior en finance corporative pour G4 SOLUTIONS. Son champ de compétences couvre les différentes situations et problématiques reliées à la relève des dirigeants de PME, au financement et à l'évaluation des entreprises. Il est candidat CGA et membre étudiant à l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprises.



Spes messis in semine¹

Bien que très niché, le capital de risque (mon métier) est l'un des volets de l'industrie des services financiers. Une des prétentions des organisations œuvrant dans le secteur est d'affirmer leur capacité à créer de la valeur chez leurs partenaires. Un aspect souvent mentionné pour y arriver est d'aider l'entreprise et son entrepreneur à passer à un niveau plus élevé de régie d'entreprise.

Ainsi les « VC » (Venture Capital), comme ils se font communément appeler, et les « ZinZins » (Investisseurs institutionnels), comme on s'amuse à nous nommer affectueusement, imposent généralement la création (ou la réforme) d'un CA comme condition préalable à leur participation financière. Parmi leurs exigences les plus fréquentes figurent :

- une attribution de sièges au CA proportionnelle à la détention d'actions (ex. : 30% du capital donnent droit à 2 sièges, sur un CA de 7 membres);
- un nombre minimal de réunions par année;
- un président du conseil distinct du PDG;
- une sélection accrue d'administrateurs externes indépendants pour les candidats de l'entrepreneur;
- une rémunération adéquate.

Les 3 derniers éléments sont plus récents dans le discours standard des VC. Il n'y a pas si longtemps, on tolérait encore à l'occasion un CA dirigé par le PDG, qui rémunérait ses amis administrateurs avec de petits jetons, de copieux soupers et une journée de golf à l'occasion.

Parmi les autres avancées, on note :

- le recours de plus en plus fréquent à des administrateurs externes à titre de candidats (au lieu de nommer plusieurs professionnels à l'emploi du VC qui étaient très peu complémentaires);
- dans les dossiers en syndication, des nominations conjointes (ou cooptées) entre ZinZins pour, encore une fois, limiter le nombre d'administrateurs ayant des profils financiers

similaires et possédant trop fréquemment un préjugé favorable envers un des actionnaires (son employeur...).

Ça semble donc évoluer pour le mieux. Plusieurs ZinZins ont maintenant adapté leurs politiques de nomination aux postes d'administrateurs, préconisant les meilleures pratiques en matière de gouvernance :

- 1 ils utilisent des matrices de compétence pour sélectionner les recrues, assurant ainsi la complémentarité des individus et favorisant la création de valeur;
- 2 ils établissent des grilles de rémunération qui à la fois valorisent le travail accompli par les administrateurs, mais permettent aux actionnaires d'exiger d'eux du rendement;
- 3 ils élaborent des banques de noms d'administrateurs présélectionnés et préqualifiés;
- 4 ils préconisent la formation en régie d'entreprise et la compréhension des rôles de chacun;
- 5 ils prohibent la nomination d'individus en situation de conflits d'intérêts (actuels ou potentiels).

Bien que de telles procédures ne soient pas garantes de succès, appliquées sérieusement, elles donnent une chance au forum qu'est le CA de jouer son rôle de façon efficace et, idéalement, efficiente. Cependant, il faut faire attention : à mon avis, le degré de facilité avec lequel un CA efficace est implanté (ou élevé au niveau suivant) est inversement proportionnel aux efforts nécessaires pour l'imposer et le mettre en place.

Si on partage la philosophie selon laquelle un groupe d'administrateurs indépendants d'esprit, intéressés au succès de l'entreprise, sélectionnés diligemment, possédant des expériences diverses et des compétences appropriées au contexte, bref, si on considère que cela peut vraiment changer les choses (idéalement dans un sens favorable...), alors ces derniers développements sont des bonnes nouvelles. Il nous reste à semer abondamment pour pouvoir espérer récolter dans le futur. •

Hugues Lacroix,
CA, MBA, IAS.A
hlacroix@fondsftq.com

Directeur investissements au Fonds de solidarité FTQ, Hugues Lacroix est coauteur d'un recueil sur la gouvernance, qu'il enseigne à l'Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ) et aux MBA des Universités de Sherbrooke et de Tours. Il est également un administrateur accrédité de l'Institut des administrateurs de société.

1. Les anciens du Séminaire de Chicoutimi reconnaîtront leur devise: L'espoir de la moisson est dans la semence.

PETRIE RAYMOND
Société en nom collectif
COMPTABLES AGRÉÉS
AGN International
Accountants Global Network

255, boulevard Crémazie Est
bureau 1000
Montréal (Québec) H2M 1M2
Téléphone : (514) 342-4740
Télécopieur : (514) 737-4049
Courriel : info@petrieraymond.qc.ca