

# Passer le flambeau avec succès

**Le départ du fondateur marque plus souvent qu'autrement le début de la fin d'une entreprise familiale. C'est pourquoi il importe de préparer la relève aussitôt que possible pour réussir la transition d'une génération à une autre.**

**P**ierre-Albert Jean est président et chef de la direction de Construction Albert Jean (26<sup>e</sup> au classement) depuis trois ans. Loin de péricliter, l'entreprise fondée en 1927 par son grand-père, Albert, affiche toujours la même vigueur que lui avait insufflée son père, Pierre, à partir des années 60. Pourtant, le risque d'échec était grand. Très grand même quand on sait que seulement 30 % des entreprises familiales au Québec survivent à la première génération et, pire encore, qu'une seule sur dix réussit le passage de la deuxième et à la troisième génération.

Il faut dire que Pierre Jean avait pris soin de bien préparer sa relève avant de céder les rênes de l'entreprise, en amenant ses trois enfants à se familiariser de fil en aiguille avec les questions liées aux affaires. Pierre-Albert a dû faire ses classes, tout

comme sa sœur Patricia (38 ans), vice-présidente aux finances, et son frère Sébastien (30 ans), directeur de projet. Et pas seulement au sein même de cette PME montréalaise, mais aussi en suivant des activités de formation et d'information offertes par la Canadian association of family enterprise (CAFE) et la Fondation des familles en affaires.

« Tout s'est bien passé parce que la transition s'est opérée progressivement, dit Pierre-Albert Jean. Quand j'ai commencé à toucher à la gestion des opérations en 1994, après avoir été directeur de projet pendant trois ans, mon père était encore très actif. Et il est certain que de travailler à ses côtés a beaucoup facilité mon apprentissage, estime l'entrepreneur de 36 ans, tout comme le fait d'aller chercher de la formation. Comme ma sœur et mon frère, qui sont aussi ac-

tionnaires, j'ai pu comprendre ce qu'est une entreprise familiale, comment sa dynamique est particulière, quelle est l'importance de définir le rôle de tous et chacun pour éviter autant que possible que les choses tournent mal, etc. »

D'ailleurs, ils ont clairement établi les règles du jeu dans une convention entre actionnaires. Car ils tenaient absolument à éviter que des questions qui peuvent parfois sembler anodines au départ, par exemple l'allocation des places de stationnement, soient à la source de conflits familiaux susceptibles de dégénérer au point de mettre l'entreprise en péril.

Le temps venu, Pierre Jean s'est éloigné peu à peu de la direction de l'entreprise. Aujourd'hui président du conseil, il demeure disponible si ses enfants sentent le besoin de lui demander son avis. « Mon père a su prendre le recul nécessaire

Pierre Jean, président du conseil de Construction Albert Jean, en compagnie de sa fille Patricia, vice-présidente aux finances, et de ses fils Pierre-Albert, président et chef de la direction, et Sébastien, directeur de projet et administrateur.

H O L I S E M E N T D ' A V I O N S

**MAX**  
Aviation Inc.  
DEPUIS 1961

Un service classe affaires  
à la portée de tous

(450) 656-1710 • 1-800-561-0613  
www.maxaviation.com  
Service 24 h

P A S S A G E R S • C A R G O • C A N A D A • É T A T S - U N I S  
U N E E N T R E P R I S E D U G R O U P E C A R G A I R L T É E



pour nous permettre de voler de nos propres ailes. Il n'est pas toujours d'accord avec nous, lance Pierre-Albert dans un grand éclat de rire, mais il respecte toujours nos décisions. »

À ce jour, force est de reconnaître que la relève se tire bien d'affaire. L'entreprise, qui œuvre principalement dans la construction commerciale, a réalisé un chiffre d'affaires de 34,5 millions de dollars l'an dernier, un progression de 6,5 millions par rapport à l'année précédente. Mais attention, Pierre-Albert Jean a bien appris de son père ; il ne tient pas à faire grandir l'entreprise à tout prix.

« Nous avons réussi à maintenir nos acquis et à développer de nouveaux marchés, notamment dans l'industriel, signale-t-il. Cependant, nous abordons la croissance avec prudence, car nous visons la rentabilité avant tout. Nous voulons croître, oui, mais tout en limitant les risques et en gardant nos standards de qualité. Et il est important pour nous que Construction Albert Jean puisse grandir tout en conservant les mêmes valeurs que lui ont inculquées tour à tour au fil des ans mon grand-père et mon père, soit le respect, la confiance et l'honnêteté. »

#### Une quatrième génération ?

Pierre-Albert Jean a deux enfants, sa sœur aussi, tandis que son frère en a un. Souhaite-t-il un jour pouvoir passer le flambeau à la quatrième génération ?

« Bien sûr que ce serait intéressant, convient-il du bout des lèvres, mais il est encore trop tôt pour voir si cela sera possible. Le plus vieux des enfants, mon fils, n'a que six ans. Mais si jamais lui ou les autres décidaient de prendre le relais, le défi à relever n'en serait que plus grand. Parce que ce ne serait plus seulement une affaire entre frères et sœurs, mais aussi entre cousins et cousines. Et il est certain que plus le cercle va s'élargir, plus les choses vont devenir complexes. Car tous ne pourront devenir président ou vice-président... »

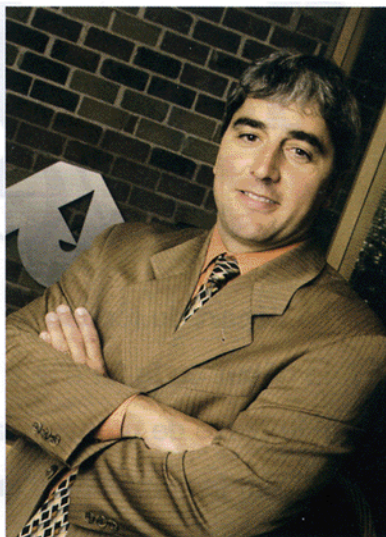
« S'il y en a parmi eux qui se montrent intéressés, poursuit-il, nous devons nous pencher sur la question dans les 10 prochaines années. Il faudra alors trouver le moyen d'établir qui aura le droit de diriger l'entreprise, et la marche à suivre pour arriver à tel ou tel poste. »

Pour Pierre-Albert Jean, une chose est cependant déjà acquise : les enfants de la quatrième génération auront le libre

choix de rallier ou non l'entreprise. Comme lui, sa sœur et son frère ont pu le faire.

« Je ne pense pas qu'on puisse forcer ses enfants à aimer ce que l'on fait, pas plus qu'on puisse leur dicter ce qu'ils devront faire plus tard. Dans notre cas, souligne-t-il, le hasard a fait que nous avons tous les trois développé un intérêt envers l'entreprise à un moment ou l'autre. Et même là, je n'ai décidé de la rejoindre qu'après avoir complété mes études en génie civil, tandis que Patricia a fait de même après avoir travaillé quelques années dans une institution financière. »

Et s'il advenait qu'un membre de la quatrième génération



« Mon père a su prendre le recul nécessaire pour nous permettre de voler de nos propres ailes. »

— Pierre-Albert Jean

ne leur emboîte le pas ? « À ce moment-là, il ne resterait qu'à vendre l'entreprise, dit Pierre-Albert Jean. Comme l'aurait fait mon père si on ne l'avait pas rejoint. »

#### Planifier pour réussir

On le voit, assurer la pérennité d'une entreprise familiale n'est pas une mince tâche. Mais comme le démontre le cas de Construction Albert Jean, il est possible de réussir pour peu que la relève soit prête au moment d'effectuer le transfert de propriété.

« Le grand problème, c'est que l'entrepreneur néglige le plus souvent de planifier sa succession, observe Michel Dupont-Hébert, directeur du Fonds Relève PME, au Fonds de solidarité de la FTQ. À plus forte raison s'il veut que l'entreprise demeure dans la famille, car il doit préparer son ou ses enfants le plus tôt possible : 5,

10 ou même 15 ans avant de quitter. Parce que ce n'est pas nécessairement facile pour le successeur d'entrer dans l'entreprise. Au début, certains penseront qu'il est là seulement parce qu'il est le fils du patron et qu'il n'est pas compétent. Comme s'il fallait en rajouter, l'entrepreneur va souvent se montrer encore plus exigeant envers lui, justement pour montrer qu'il ne jouit d'aucun passe-droit. »

Pour lui, la meilleure façon de préparer

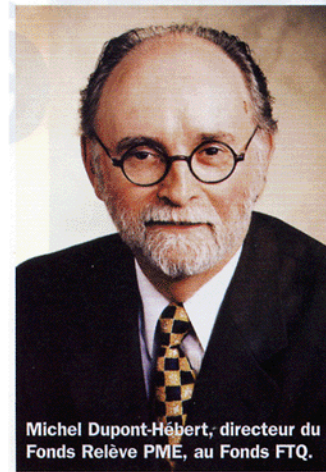
adéquatement la relève familiale, c'est d'exposer les enfants très tôt aux questions touchant l'entreprise. D'abord, en mettant sur pied un conseil de famille. Il explique : « C'est un outil qui va permettre d'amener graduellement les enfants à connaître l'entreprise, ses réalités, ses défis, etc. Et qui va aussi leur permettre de prendre une décision éclairée lorsque

viendra le temps de décider s'ils veulent accéder ou non à la tête de l'entreprise. »

« Quand on forme la relève, poursuit-il, on doit l'amener à prendre des décisions de plus en plus importantes. D'ailleurs, les enfants qui réussissent ont souvent commencé au bas de l'échelle et gravi peu à peu les échelons. »

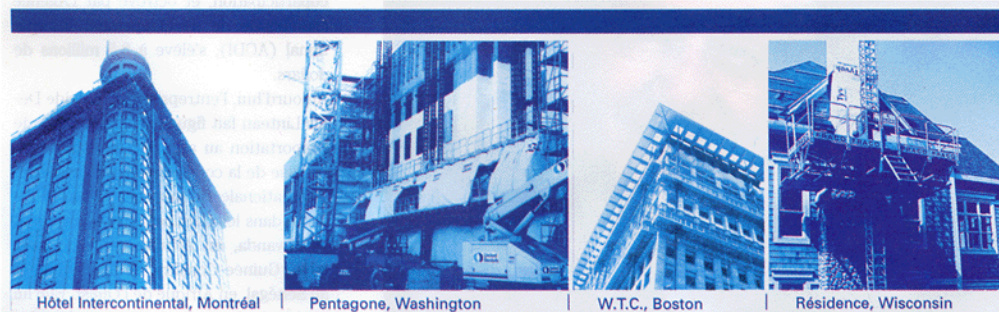
Mais ce n'est pas tout de préparer et d'intégrer la relève, encore faut-il que l'entrepreneur soit prêt à lui laisser réellement la place. Car pour lui, l'entreprise, c'est son bébé, sa vie, et il arrive fréquemment qu'il ait beaucoup de mal à l'idée de s'en départir. Mais son successeur devra nécessairement avoir les coudees franches pour réussir, surtout qu'il voudra souvent faire les choses à sa manière.

« Il importe alors de trouver de nouveaux défis pour l'entrepreneur, question de l'occuper et de l'éloigner le plus possible de l'entreprise. Ce peut être de lui donner la tâche de négocier une acquisition ou d'ouvrir des marchés extérieurs, cite en exemple Michel Dupont-Hébert. Car ce n'est pas vrai que quelqu'un qui a travaillé toute sa vie à faire grandir une entreprise va s'en aller tout droit sur une tablette. » (R.F.) ○



Michel Dupont-Hébert, directeur du Fonds Relève PME, au Fonds FTQ.

« Les enfants qui réussissent ont souvent commencé au bas de l'échelle et gravi peu à peu les échelons. »



Hôtel Intercontinental, Montréal

Pentagone, Washington

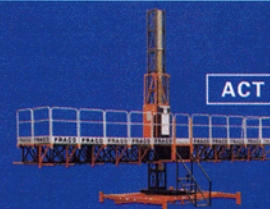
W.T.C., Boston

Résidence, Wisconsin

De la maçonnerie résidentielle à l'ouvrage prestigieux, la gamme complète de plates-formes Fraco vous offre sécurité et productivité ! Faites confiance au leader de l'industrie pour obtenir la meilleure solution.

**FRACO**

(450) 658-0094  
1 800 267-0094  
www.fraco.com



- Installation et déplacement rapide
- Sécuritaire et ergonomique
- 3 modèles répondant à vos besoins
- La plus importante flotte de location en Amérique du Nord (Plus de 700 plates-formes)
- Conception, ingénierie, projets spéciaux, et plus encore !