



GEREZ LA CONTINUITÉ DE VOTRE ENTREPRISE

Par

Gilles Charest, Mba, Président de Sociogest

TABLE DES MATIÈRES

LA CONTINUITÉ	3
PRÉALABLE NO 1 : PRENDRE LA DÉCISION.....	4
PRÉALABLE NO 2 : PRENDRE LE RISQUE	4
PRÉALABLE NO 3 : PRENDRE LE TEMPS.....	5
DES OUTILS POUR TRANSMETTRE <i>LA VISION</i>	6
DES OUTILS POUR TRANSMETTRE <i>LE SAVOIR</i>	7
DES OUTILS POUR TRANSMETTRE <i>LE POUVOIR</i>.....	8
EXIGENCES ET AVANTAGES DE LA DÉMARCHE	10

La continuité

La corporation des administrateurs agréés du Québec retient *LA CONTINUITÉ* comme un des principes éthiques d'une saine gestion. Elle l'énonce de la façon suivante : *"l'organisation doit survivre à ceux qui la gèrent. Ceux qui la gèrent doivent donc s'assurer que les ressources matérielles et les compétences humaines seront disponibles demain pour que l'entreprise poursuive ses activités et s'adapte aux conditions de son environnement"*.

À bien y réfléchir, ce principe va très loin ! On oublie trop facilement que le passage d'une direction à une autre implique un transfert d'actifs intangibles qui dépasse amplement la valeur additionnée des immeubles, des équipements et de l'achalandage. Ces ingrédients représentent, selon certains évaluateurs, entre 50 % 70 % de la valeur réelle d'une entreprise. Ils se mesurent par l'image de l'entreprise auprès de sa clientèle, la qualité de sa structure interne et les compétences et l'attitude du personnel. Certains dirigeants d'avant-garde vont jusqu'à expliciter cette valeur dans une note au bilan de l'entreprise considérant qu'elle est un indice de santé financière et un gage important de profits futurs.

Comment le chef peut-il transférer ces actifs intangibles ? En s'assurant que la relève partage sa **vision de** l'avenir, possède le **savoir** à la base de son succès, et est en mesure d'exercer le **pouvoir** de façon responsable. C'est souvent au moment de partir que le chef va prendre pleinement conscience de la valeur de ces actifs pour sa plus grande fierté ou son plus grand regret selon la façon dont il se sera acquitté de ce transfert.

L'étude des cas réussis en matière de continuité révèle d'emblée deux exigences. Le chef doit :

1. Se soumettre à 3 conditions préalables : prendre la décision, prendre le risque et prendre le temps ;
2. Se doter des outils nécessaires pour transférer la **vision**, le **savoir** et le **pouvoir**.

Préalable no 1 : prendre la décision

Le plus souvent, un dirigeant commence à penser à la continuité de son entreprise quand il prend conscience qu'il n'est pas éternel et qu'un jour, pas si lointain, il devra se retirer. Certains événements servent généralement d'aiguillon à cette prise de conscience : les pressions subtiles des partenaires et du personnel inquiets de leur avenir, l'évolution du marché et les exigences financières qui réclament de nouveaux engagements à un moment où le chef en tant qu'actionnaire important pense plutôt à récolter les fruits de son travail qu'à investir dans l'avenir, etc.

Certains dirigeants lucides réfèrent à cette période de leur vie comme à un moment de crise qui s'est finalement résolue quand ils ont compris le message derrière les tensions vécues : *"il est grand temps de préparer activement la relève"*. En effet, celui qui ne décode pas le message, le moment venu, se condamne à mourir à la tâche. Il y a plus dramatique encore : il risque d'entraîner ses collaborateurs et l'entreprise dans une impasse.

La première condition pour réussir ce passage important est simple : le chef doit prendre une décision. Il lui faut choisir : s'engager dans le processus de transfert ou carrément chercher un acheteur ? C'est souvent un choix douloureux qui suscite beaucoup de remises en questions. Dans ce cas, il est sage de demander conseil pour y voir clair et prendre la meilleure décision.

Préalable no 2 : prendre le risque

La seconde condition pour réussir le présent passage exige du dirigeant qu'il prenne un risque : *celui de s'ouvrir à ses collaborateurs*. Certes, le chef doit informer ses collaborateurs de ses intentions, mais il lui faut aller bien plus loin, s'il veut assurer la continuité. Il doit demander et obtenir leur aide et leur collaboration.

Il est important de briser le sentiment d'isolement que vit le chef et ses proches collaborateurs quand arrive ce moment. La perspective du départ du chef remue toujours beaucoup d'émotions que les membres de l'équipe de direction sont souvent réticents à partager. Pourtant, la reconfiguration de

la structure de pouvoir que commande la continuité de l'entreprise ne pourra se faire sans une dépense importante d'énergie émotionnelle. Aussi bien la gérer de façon consciente et responsable !

Comme la mise en place et la préparation de la relève vont exiger la réévaluation des talents et des ambitions de tous les collaborateurs, ces derniers vont également devoir prendre le risque de partager leurs besoins et de s'engager activement dans leur propre développement personnel et professionnel. La continuité va devenir la préoccupation non seulement du chef, mais de toute son équipe de direction.

Préalable no 3 : prendre le temps

Gérer la transition exige du temps. Selon l'expérience de plusieurs chefs d'entreprises au minimum 7 à 10 ans sont nécessaires pour assurer une transition harmonieuse de la VISION, DU SAVOIR ET DU POUVOIR.

Le chef doit réaliser qu'il porte depuis toujours la vision de l'entreprise. Si les gens l'ont suivi jusqu'ici c'est parce qu'ils lui faisaient confiance et soutenaient plus ou moins consciemment sa vision. Avec la perspective de son départ, il devient nécessaire que cette vision soit explicitée et écrite afin que les membres de la direction se l'approprient et reprennent le flambeau. S'il est facile de trouver quelqu'un de techniquement compétent pour prendre la relève, c'est autre chose de trouver quelqu'un qui a intégré les valeurs à la base de la culture de l'entreprise. Souvenons-nous que le succès en affaires repose à 20 % sur la technique et à 80 % sur l'humain !

Dans sa démarche pour assurer la continuité, le chef va réaliser que son entreprise a accumulé en cours de route un savoir, un savoir faire et un savoir être (une recette) qui fait aujourd'hui son succès. Ce savoir fait partie des réflexes inconscients de la direction et du personnel. C'est un savoir intuitif acquis au fil des expériences en affaires. Il constitue ce que nous pourrions nommer : le répertoire des compétences de la direction ou encore la culture de l'entreprise.

Si, comme le prétend le dicton, l'expérience ne s'achète pas ; elle se transmet, tout de même ! Comment ? Par l'éducation ! Le chef se fera donc pédagogue pour enseigner les principes de gestion qui ont fait son succès.

Si le chef est conscient de l'importance de la continuité de son entreprise et qu'il est prêt à prendre les risques et le temps nécessaire pour développer la relève interne, il devra agir de façon ordonnée et systématique pour atteindre ses objectifs. Pour cela il devra doter son organisation des outils et méthodes appropriées.

Des outils pour transmettre *la vision*

Une vision positive de l'avenir est à la base des plus grandes réussites individuelles parce qu'elle est source de persévérance. Les femmes et les hommes qui ont survécu à de grandes épreuves comme les camps de concentration, la guerre, l'oppression, la violence et toutes sortes d'horreurs similaires ont tous en commun la capacité de s'imaginer un monde meilleur. Quand une personne perd cette capacité, c'est le désespoir qui risque de justifier toutes les folies et en derniers ressort : entraîner la mort.

Une vision positive de l'avenir est également l'élément moteur d'une nation, d'une communauté et forcément d'une organisation. Si elle est partagée par le personnel, elle favorise la cohésion sociale et facilite la prise de décisions responsables à tous les niveaux de la structure.

Pour assurer la continuité de façon harmonieuse, une des tâches importantes du chef consiste à traduire cette vision sous forme d'un projet commun à réaliser et de s'en servir pour animer la vie de l'entreprise. Il le fera en engageant son équipe dans une démarche structurée pour la doter d'un plan stratégique. Comme pilote de cette démarche, il va aider ses collaborateurs à :

- Cerner la position concurrentielle de l'entreprise ;
- Comprendre son histoire et le fil conducteur de son développement ;
- Définir sa force motrice ;
- Formuler ses aspirations à long terme (Mission, valeurs, règles de fonctionnement) ;
- Identifier les contraintes à son développement ;
- Visualiser le profil recherché de l'entreprise dans 5 ans ;
- Fixer des objectifs généraux pour atteindre cette vision de l'avenir ;
- Mettre en place un système de mesure pour évaluer sa progression dans le temps.

La réflexion stratégique aura permis, en même temps, de revoir la structure de l'entreprise et de mandater clairement chacun des membres de l'équipe de direction dans ses fonctions. Cet exercice

est fondamental pour permettre à chaque collaborateur de faire sa place dans l'équipe de direction et de ne pas gaspiller ses énergies dans les conflits de territoires. C'est une étape cruciale pour faciliter, plus tard, le travail de transmission du pouvoir !

Chaque année avant l'exercice de planification annuelle, le chef va revoir les objectifs généraux à atteindre et donner des orientations plus précises pour permettre à chaque département de se fixer des objectifs réalisables durant l'année qui vient. Le travail de fixation et de suivi rigoureux des objectifs annuels fait partie du processus nécessaire pour maintenir le cap sur la vision du futur. Cela doit devenir la tâche à temps plein du chef, gardien, avant toute chose, de la vision de l'avenir !

Accepter la responsabilité de la continuité oblige un dirigeant à faire un pas significatif dans son développement comme chef. Il va devoir cesser de tout faire pour apprendre à tout voir et piloter l'organisation à distance. Pour cela, il aura besoin d'un système d'informations de gestion qui non seulement va lui donner l'heure juste sur l'évolution des affaires, mais lui permettre d'intervenir pour transmettre à la relève le savoir, le savoir faire et le savoir être nécessaire à la continuité de l'entreprise.

Des outils pour transmettre *le savoir*

La vie d'entreprises devient un jeu stimulant quand les règles sont claires et que les participants ont une information pertinente et juste sur leur performance individuelle et d'équipe. Peu de dirigeants se donne la peine d'expliquer clairement à tous leurs collaborateurs ce qu'ils doivent faire pour assurer la santé financière de l'entreprise et sa rentabilité d'année en année. Dans ces cas, comment voulez-vous qu'ils ressentent du plaisir à travailler (jouer) ensemble si les règles restent confuses et si l'information sur les résultats, la performance de l'entreprise, n'est pas disponible ?

La santé financière d'une entreprise ne se mesure pas uniquement par l'évaluation de ses actifs tangibles, comme il en a été fait allusion précédemment. Le maintien des compétences du personnel aux postes clef, la qualité du climat de travail, la fidélité et la croissance de la clientèle, l'efficacité du R&D sont des éléments de première nécessité pour assurer la continuité effective de l'entreprise.

Pour transmettre le savoir, le savoir faire et le savoir être qui va permettre aux collaborateurs de maintenir le cap sur la continuité des affaires, le chef multipliera les occasions où il peut jouer son rôle de pédagogue. Ces occasions d'apprentissage tournent toutes autour de l'évaluation de la performance des individus, des équipes et de l'organisation.

Pour faire confiance à ses collaborateurs, un chef a besoin de ressentir l'influence réelle qu'il a sur eux. Pour cela, il aura besoin de mettre en place avec son équipe un tableau de bord qui lui indiquera clairement, de jour en jour, de semaine en semaine, de mois en mois et d'année en année, la position de l'entreprise par rapport à ses objectifs. Sans ce suivi rigoureux, l'entreprise peut perdre le cap et s'échouer.

Ce tableau de bord comprendra des indicateurs de mesure (ratio) qui vont donner l'heure juste sur l'évolution des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise. À titre d'exemple, ces indicateurs renseigneront le dirigeant et ses collaborateurs sur :

- ✧ Le maintien de la rentabilité de semaine en semaine ;
- ✧ L'évolution de la santé financière de l'entreprise ;
- ✧ La prévision de la rentabilité 3 mois à l'avance ;
- ✧ La santé sociale de l'entreprise ;
- ✧ L'image de l'entreprise auprès de la clientèle ;
- ✧ Le maintien des compétences aux postes clef de l'entreprise, etc.

L'équipe de direction a besoin également de s'entendre sur des gestes clairs à poser au cas où ces indicateurs montreraient une performance négative pendant 3 mois consécutifs. Il est grandement souhaitable d'avoir prévu, à l'avance, un plan de redressement.

Des outils pour transmettre *le pouvoir*

Dans l'héritage d'un chef, le *pouvoir est* l'un des trésors les plus précieux. On connaît tous des personnes prêtes aux pires manigances pour s'accaparer du pouvoir à leur seul avantage. C'est bien pourquoi le chef fera preuve de la plus grande prudence avant de transférer à quelqu'un d'autre son pouvoir. Le pouvoir est trop précieux pour qu'on le donne à ceux qui le désirent sans s'assurer qu'ils en feront bon usage.

Comment reconnaître que quelqu'un est prêt à exercer le pouvoir ? Quand, à mon avis, cette personne a compris que le vrai pouvoir c'est comme l'amour ; plus on le partage, plus on en a. Cette conception du pouvoir demande une certaine maturité que bien des chefs acquièrent seulement en fin de règne.

La compréhension de ces notions présuppose une bonne dose d'expérience des relations d'autorité et une connaissance ressenties des valeurs à la base de la croissance humaine. Le respect de la liberté et de la responsabilité individuelle, la reconnaissance de l'équivalence entre les humains, malgré leurs inégalités sur le plan biologique, économique, psychologique et intellectuel, sont des notions qui trouvent un écho que dans un esprit mûri par l'expérience de la Vie.

Un dirigeant acquiert cette connaissance dans l'action en acceptant de jouer à fond son rôle de chef et de faire des erreurs de temps en temps. Il doit découvrir par l'expérience que diriger, même avec la plus grande sévérité et la plus grande rigueur, n'est rien d'autre qu'*aider* et que collaborer, pour un être libre et responsable, ne peut signifier autre chose que *comprendre*.

Les quatre outils suivants vont l'aider dans cet apprentissage :

- La programmation de rencontres systématiques de coaching individuel de ses proches collaborateurs (aux deux semaines) et le prolongement de ce système en cascade jusqu'au premier niveau de commandement ;
- La mise en place d'un plan de Relèves & Carrières aux postes clefs de l'entreprise ;
- L'implantation d'une structure de communication et de prise de décisions permettant à chaque membre d'une équipe de travail d'influencer les décisions qui ont un impact sur sa vie professionnelle.
- La mise en place au niveau de l'entreprise d'un comité consultatif pour intégrer dans la réflexion sur le devenir de l'organisation des avis et des perceptions externes.

La transmission du *pouvoir* demeure le travail le plus difficile pour assurer une continuité harmonieuse de l'entreprise. Apprendre à ses collaborateurs à exercer l'autorité, à user judicieusement de leur influence, à se légitimer dans leur rôle de chef, n'est pas chose simple ! Pourquoi ? Parce que la maîtrise du rôle de chef vient avec la maîtrise de soi, avec la maturité personnelle. Or la maturité s'acquiert par l'expérience vécue.

Le chef qui veut transmettre le *pouvoir* devra aider ses collaborateurs à apprendre de leurs expériences. Il devra donc leur laisser de la latitude tout en les poussant à avancer. Conséquemment, il devra apprendre à déléguer certaines tâches et à exercer auprès de ses collaborateurs un coaching de qualité qui touche non seulement les aspects techniques du travail, mais la dimension humaine et administrative. Ce travail l'obligera à atteindre lui-même des sommets dans l'art de diriger.

Il lui faudra également se soucier de la façon dont seront prises les décisions après son départ. La présence d'un chef, souvent charismatique, facilite énormément la communication dans l'entreprise. Son départ peut être catastrophique. Statuer sur la fréquence et le contenu des rencontres des équipes de collaborateurs et ce à tous les niveaux de la structure ; mettre en place des règles pour impliquer tout le monde dans les décisions qui les concernent ; Ces éléments font partie des outils et des règles de gestion à mettre en place pour maintenir l'harmonie indispensable au succès de l'entreprise à moyen et long terme.

On comprend pourquoi plusieurs années de travail sont nécessaires pour assurer la continuité harmonieuse de l'entreprise. L'apprentissage à faire concerne autant le chef que ses collaborateurs !

Exigences et avantages de la démarche

La continuité harmonieuse de l'entreprise prend forme à travers des contacts humains simples et naturels mais structurés du chef et de ses collaborateurs. Elle se fonde sur des relations humaines soucieuses de l'équilibre ressenti entre le *donner* et le *prendre*. En effet, un chef ne peut donner son pouvoir qu'à celui qui, ose le prendre en assumant consciemment les obligations qui l'accompagnent.

Ceux qui ont vécu la magie de ce passage le décrivent comme une sorte d'initiation où celui qui donne, comme celui qui prend se sent curieusement unis à l'autre et complètement libre à la fois. Prendre le pouvoir de façon responsable c'est d'abord un engagement face à soi-même.

Donc, un engagement libre ! Mais comme c'est un engagement à servir, il recèle, aussi une promesse : celle de tenir compte des intérêts de celui qui le donne.

Un chef peut préparer sa relève à faire ce pas de maturité, mais il ne peut pas le faire à sa place !

Assurer la continuité de son entreprise a, bien sûr, ses exigences, mais aussi, beaucoup d'avantages. Ce transfert d'actifs intangibles exige de la part du chef une motivation, une maturité et un savoir faire assez exceptionnel ce qui explique, en partie, pourquoi certains propriétaires choisissent de vendre à des étrangers plutôt que de développer la relève interne. Il faut savoir, cependant, que la majorité de ceux qui ont choisi de relever ce défi rapportent que leurs efforts leur ont procuré : un excellent rendement financier, une grande satisfaction personnelle et un profond sentiment du devoir accompli.



Gilles Charest est président de Sociogest. Il détient un MBA de l'Université Laval. Il est gradué du Gestalt Institute de Cleaveland où il a approfondi les concepts de la Gestalt Therapy appliqués au développement des organisations.

Depuis 1971, il a travaillé comme conseiller auprès des organisations. Son intérêt principal demeure le leadership et le développement des organisations.

Gilles Charest est non seulement connu pour ses travaux de conseillers en milieu organisationnel et pour ses écrits, mais aussi pour ses travaux de pionnier dans le domaine de la formation. Il a contribué à développer une approche qui tient compte du fait que les habiletés en gestion passe par le développement de soi comme personne. Depuis 1987, il travaille en collaboration avec le centre international de Sociocratie au développement du modèle de la gestion par consentement qui vise à améliorer la collaboration des travailleurs, des gestionnaires et des propriétaires dans le développement d'entreprises profitables et humaines.