



LA CONTINUITÉ DE MON ENTREPRISE

Outil de réflexion

L'Entreprise, c'est avant toute chose des Hommes,
car on a déjà vu des entreprises se monter sans argent,
mais on n'en a jamais vu se monter sans Hommes.

Michaël Halimi

Document présenté aux participants du 26^e congrès annuel du *Groupement des chefs d'entreprise du Québec*, « La continuité de mon entreprise », les 17 et 18 novembre 2000 à Montréal

La continuité de l'entreprise

Outil de réflexion

PRÉSENTATION

Ce document se veut un outil de réflexion sur la continuité de l'entreprise et du chef. Il a été conçu à partir d'expériences de chefs d'entreprise partagées dans les clubs, dans les interclubs et au comité contenu du congrès 2000 « La continuité de mon entreprise ». Il fait état de notre réflexion et de notre recherche à ce jour. Votre participation au congrès 2000 et vos propres réflexions feront de ce document un outil utile et applicable.

La première partie vient définir le concept de continuité. Viennent ensuite les conditions nécessaires pour assurer cette continuité. Nous vous invitons à ajouter vos propres conditions de manière à rendre cet outil adapté à votre situation.

Nous y avons inclus différentes questions qui pourront à la fois alimenter votre réflexion et certaines rencontres de club. Finalement, vous trouverez en annexe le tableau « Les cinq étapes de l'entrepreneur » qui présente les étapes de la continuité de l'entreprise en nommant les objectifs, les caractéristiques et les principales préoccupations.

INTRODUCTION

Ce n'est ni la taille, ni le nombre d'employés d'une entreprise qui garantit sa continuité. C'est plutôt le choix quotidien de progresser vers cette continuité avec les personnes en place et celui d'instaurer une culture d'entreprise mettant les valeurs de l'entreprise en application.

Ainsi, le plus tôt possible, il est bon de développer une façon de faire où les décisions se prennent en consensus en impliquant tous ceux et celles qui œuvrent à bâtir l'entreprise à chaque jour. Cette gestion favorise la continuité en formant les individus à travailler et à prendre des décisions en équipe, ce qui améliore leur confiance, leur capacité de prendre des décisions, leur efficacité et, par surcroît, dégage le chef du quotidien pour lui permettre de s'investir dans la continuité.

DÉFINITIONS

Le chef d'entreprise construit son entreprise pour la voir continuer dans le temps, pour qu'elle lui survive.

La continuité à court terme :

La continuité à court terme représente la capacité de l'entreprise à faire face à des crises de toute sorte. De plus, l'entreprise doit être organisée de telle sorte qu'une ou plusieurs personnes puissent quitter sans la mettre en péril.

La continuité à long terme :

La continuité à long terme est ce qu'on appelle la pérennité de l'entreprise, son caractère permanent, sa capacité de durer dans le temps. Pour le chef, cela passe par sa relève et les moyens mis en œuvre pour assurer la prise de décisions et l'atteinte des résultats.

La continuité du chef :

La continuité du chef représente sa capacité à se projeter dans l'avenir, à entretenir et actualiser ses rêves autant dans l'entreprise qu'en dehors de celle-ci. Le chef laisse sa place plus facilement lorsqu'il trouve une passion plus forte dans laquelle s'investir au service de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci.

LES CONDITIONS POUR ASSURER LA CONTINUITÉ

En dehors de l'étape de démarrage d'une entreprise, la continuité doit être assurée à toutes les étapes de vie de l'entreprise. Le chef peut situer son entreprise ainsi que l'étape où il se trouve dans le tableau « Les cinq étapes de l'entrepreneur » fourni en annexe. Que ce soit à court ou à long terme, tout au long de sa vie d'entrepreneur, le chef s'emploie de manière plus ou moins organisée à passer d'homme-orchestre à chef d'orchestre, à propriétaire d'orchestre.

Les conditions à court terme :

- Accorder une attention particulière à son personnel de manière à retrouver un niveau de compétence adéquat à tous les postes de l'entreprise.
- Avoir pour tous les postes au moins une deuxième personne formée et capable de prendre la relève à pied levé.
- Avoir nommé une personne à l'interne ou à l'externe pour prendre la place du chef en cas d'incapacité majeure (mandat d'inaptitude).
- Avoir des outils de contrôle efficaces (rapports) permettant au chef d'avoir une vision claire de l'état de son entreprise et d'être en pleine maîtrise de celle-ci.
- Constituer un comité de gestion regroupant les personnes-clés de l'entreprise.
- Constituer un comité consultatif avec des personnes-ressources à l'externe qui vient compléter les forces présentes dans l'entreprise.
- Consigner tous les processus liés à la bonne marche de l'entreprise.
- Consigner les politiques de l'entreprise (les politiques officielles autant que les manières de faire).
- Avoir un réseau externe solide de fournisseurs et de conseillers (comptable, avocat, notaire, etc.).
- Faire partie d'un réseau (club) où les membres sont rendus à la même étape de développement de l'entreprise, à la même étape de vie du chef.

Les conditions à court terme permettant d'assurer la continuité de l'entreprise se retrouvent de façon implicite dans les conditions à long terme.

Les conditions à long terme :

- Planifier la transmission de l'entreprise au moins dix ans à l'avance.
- Accepter de ne plus gérer l'entreprise au quotidien mais bien de devenir un *coach*.
- Considérer l'harmonie, autant avec la relève que dans l'entreprise, comme un point non négociable.

- Évaluer les candidats potentiels à la relève au niveau de leurs connaissances, de leurs aptitudes, des compétences acquises et à acquérir, de leurs intérêts envers l'entreprise et de leurs valeurs afin qu'ils soient en harmonie avec l'orientation de l'entreprise.
- Considérer autant l'intelligence rationnelle qu'émotionnelle. On entend ici l'intelligence émotionnelle comme étant la capacité d'entrer en relation, de considérer autant les aspects humains que techniques dans la prise de décision.
- Offrir à la relève familiale de joindre l'entreprise en laissant celle-ci libre à son tour de le faire. Ce choix doit être basé sur des critères objectifs et non sur les liens familiaux, et doit être énoncé et discuté.
- Peu importe le choix de la relève, établir une distinction entre la propriété de l'entreprise et la gestion de l'entreprise.
- Dresser un plan et un calendrier de cheminement pour accompagner la relève au niveau des habiletés et des connaissances acquises et à acquérir.
- Si la relève n'est pas prête, embaucher un directeur général, ce qui constitue un bon moyen pour former et évaluer cette relève tout en diminuant le niveau de stress.
- Le cas échéant, inclure les membres de la famille œuvrant dans l'entreprise au sein du comité consultatif.
- Mettre en place des indicateurs de performance afin de sécuriser l'actif de l'entreprise, ce qui dégage et rassure le chef.
- Tendre vers des ratios de performance et de santé financière élevés de manière à avoir une entreprise solide et être en mesure d'assurer financièrement le retrait du chef de l'entreprise.

Les conditions pour le chef :

- Connaître ses centres d'intérêts, ses compétences et son habileté unique afin d'identifier ce qu'il aime faire et ce qu'il veut faire dans l'avenir.
- Identifier le rôle qu'il occupera dans l'entreprise en tenant compte de ses habiletés afin qu'il demeure, s'il le désire, un élément vital dans l'entreprise.
- Se faire un plan de développement personnel réaliste, qui laisse place aux loisirs, à la détente et à la pleine réalisation de soi.
- Être capable de gérer son vouloir en fonction de son pouvoir, plus particulièrement au niveau de ses capacités et de ses aptitudes.
- Prendre en main sa condition physique et son équilibre mental et affectif.
- Inclure les membres de sa famille, particulièrement sa ou son conjoint(e), dans l'élaboration de projets communs.
- À la retraite, entreprendre de réaliser les rêves que le temps ou les occupations n'ont pas permis de réaliser.

LES CONDITIONS POUR EFFECTUER UN BON TRANSFERT

- Développer des attitudes d'ouverture, de transparence et d'honnêteté avec un goût prononcé pour progresser et faire progresser.
- Il faut accepter :
 - d'arrêter de s'enrichir;
 - que la relève ait des méthodes différentes;
 - de faire confiance à la relève et lui laisser faire ses propres erreurs;
 - pour une certaine période, que le rythme de croissance de l'entreprise puisse éventuellement ralentir un peu, le temps de permettre à la relève de bien prendre sa place.
- Faire participer la relève à la réflexion et à la planification stratégique afin de bien transmettre sa vision.
- Préparer un plan de délégation sur plusieurs années (environ quatre ans).
- Travailler la chimie entre le chef et la relève pour être en mesure de bien transmettre les valeurs de l'entreprise.
- Établir une bonne communication basée sur le respect mutuel.
- Prendre de bons temps d'échange de personne à personne et ce, hebdomadairement si possible. Ainsi, certains investissent trois heures par semaine à rencontrer leur relève en tête-à-tête.
- Implanter une équipe pouvant bien entourer la relève et mettre en place un comité consultatif pouvant bien conseiller.
- Mettre en place un conseil d'administration ou un comité de gestion avec des administrateurs externes pour permettre une bonne communication entre le chef et la relève.

LES OBSTACLES POUVANT EMPÊCHER UN BON TRANSFERT

- Ne pas identifier la bonne personne peut faire perdre au chef quelques années. Ainsi, par exemple, un candidat peut avoir les compétences techniques adéquates mais ne pas avoir développé l'intelligence émotionnelle nécessaire.
- Vouloir aller trop vite et sauter des étapes peuvent faire plafonner la relève et la décourager.
- Commencer trop tard les démarches peut obliger le chef à retarder ses projets personnels.
- Vouloir plaire à tout le monde.

LA MISE EN PLACE D'UN DIRECTEUR GÉNÉRAL

Une fois la transmission de la propriété de l'entreprise éclaircie, il faut parfois mettre en place un directeur général pour assurer la gestion au quotidien.

Les conditions préalables :

- Définir la vision du chef.
- Avoir un bon plan stratégique pour l'entreprise et le partager avec le personnel.
- Faire le ménage dans ses cadres (ressources humaines).
 - S'il le faut, congédier des cadres avant d'engager un directeur général. Cette tâche revient au chef et non au nouveau directeur général, sinon cela serait mal perçu par les employés.

Le profil recherché :

- Déterminer les qualités de base du candidat.
 - Partager les valeurs de l'entreprise.
 - Avoir des compétences académiques, techniques et émotionnelles adéquates.
 - Avoir un respect mutuel entre le chef et le directeur général.

Notes :

- Essayer de voir à l'intérieur de l'entreprise s'il y a possibilité de trouver ce directeur général, sinon voir à l'extérieur.
- Si le directeur général vient de l'extérieur de l'entreprise, l'attirer d'abord à un poste autre pour une période d'environ six mois, ce qui représente le temps nécessaire pour bien l'évaluer.
- Dans le cas d'une entreprise bien implantée (qui existe depuis quelques années), il n'est pas nécessaire que le directeur général présente un profil d'entrepreneur. Un gestionnaire peut parfaitement assumer la direction générale et ce, à condition que le président assume quant à lui le développement de l'entreprise pour la continuité.

CONCLUSION

En résumé, dans la continuité, le rôle du chef est de :

- partager sa vision avec les employés de façon claire (ce qu'il est et ce qu'il veut devenir);
- partager
- s'occuper des personnes en orientant son regard vers la personne plutôt que vers le problème;
- reconnaître l'individu afin de développer sa confiance, son goût d'apprendre, son assurance et son efficacité.

Ceci permet, dans le temps, de sécuriser le chef, de le dégager de la gestion quotidienne et, par le fait même, d'assurer la continuité de l'entreprise.

Assurer la continuité dès aujourd'hui peut faire la différence entre agir et réagir. Dans le premier cas, le chef peut mieux prévoir et corriger le tir au fur et à mesure. Par contre, attendre peut signifier prendre des décisions hâtives, faire de mauvais choix et mettre en péril la continuité même de l'entreprise.

Que ce soit à court ou à long terme, la continuité d'une entreprise passe par ses valeurs, par la reconnaissance et la transmission de celles-ci. C'est précisément ces valeurs qui sont à la base d'une culture d'entreprise forte qui assure une cohérence et une harmonie entre tous les employés.

Autant pour assurer une continuité à court terme que pour transmettre l'entreprise à la relève, le chef a besoin de la collaboration de l'ensemble des employés pour l'appuyer et soutenir sa relève. C'est pourquoi il doit avoir instauré cette culture d'entreprise forte où les décisions se prennent en équipe et en consensus. De là l'importance d'une bonne communication, d'une bonne transmission de sa vision de l'avenir et d'un engagement fort de la part des employés.

THÈMES DE RÉFLEXION

Voici quelques questions qui permettront au chef, à la relève et à la ou le conjoint(e) de mieux se situer face à la continuité. Cette réflexion peut se faire individuellement ou en club.

Les valeurs et la continuité :

- ✓ Qu'est-ce que la continuité, celle de mon entreprise et la mienne?
- ✓ Quelles sont les principales valeurs de mon entreprise?
- ✓ Quelles sont mes principales valeurs?
- ✓ Quelles sont les valeurs que je véhicule actuellement?

Mon rôle dans l'entreprise :

- ✓ Qu'est-ce que je souhaite pour la continuité de mon entreprise : vendre ou transmettre?
- ✓ Quel rôle je désire jouer dans l'avenir de mon entreprise?

Ma relève :

- ✓ Ai-je identifié ma relève?
- ✓ Lui en ai-je parlé?
- ✓ Que me manque-t-il pour le faire?
- ✓ Actuellement, ai-je une équipe qui décide des orientations et des opérations (et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise)?

La continuité et la gestion au quotidien :

- ✓ Si je devais quitter l'entreprise pour une période donnée, comment survivrait-elle?
- ✓ Qui pourrait la gérer au quotidien?
- ✓ Que dois-je mettre en place pour assurer sa continuité?

Mes attitudes :

- ✓ Que me manque-t-il pour être parfaitement en harmonie avec la continuité de mon entreprise?
- ✓ Est-ce que je donne droit à l'erreur (personnellement, aux gens qui m'entourent, aux employés)?
- ✓ Ai-je développé une méthode de prise de décision?
- ✓ Mon regard est porté sur les personnes ou sur les problèmes?

Ma famille :

- ✓ Ai-je impliqué ma famille et ceux qui m'entourent dans mes choix de relève?
- ✓ Mes projets d'avenir (retraite) sont-ils clairement énoncés à ma ou mon conjoint(e)?
- ✓ Quelle place occupe ma ou mon conjoint(e) dans mes décisions concernant le futur de l'entreprise?
- ✓ Mes enfants sont-ils impliqués dans le comité consultatif afin de les former, soit pour la gestion, soit pour la propriété?

Pour la relève :

- ✓ Ai-je le goût d'assumer la relève de l'entreprise?
- ✓ Qu'est-ce que ça implique?
- ✓ Ai-je les capacités d'assumer la relève?
- ✓ Que me manque-t-il pour pouvoir le faire?
- ✓ Ai-je exprimé clairement mes intentions face à la relève de l'entreprise?
- ✓ Ai-je des moments avec le chef pour le rencontrer et partager ma vision et ma motivation?

Pour la ou le conjoint(e) :

- ✓ Est-ce que je me sens autorisé(e) à donner mon opinion sur la relève de l'entreprise?
- ✓ Suis-je en harmonie avec la décision de ma ou mon conjoint(e)?
- ✓ Quels sont nos projets d'avenir communs?
- ✓ Qu'est-ce que je souhaiterais pour moi, pour ma propre continuité?
- ✓ Qu'est-ce que je souhaiterais pour ma ou mon conjoint(e), pour sa continuité?
- ✓ Ai-je exprimé à ma ou mon conjoint(e) ce que je connais de ses forces?

Si vous expérimentez des échanges en club ou en entreprise sur l'un ou l'autre des aspects principaux liés à la continuité de l'entreprise, le *Groupement* apprécierait être informé des conclusions des échanges pour tenir à jour et enrichir la recherche. Il va de soi que la confidentialité sur la provenance des informations est garantie *Groupement*.

Les cinq étapes de l'entrepreneur (pour la continuité de l'entreprise)

Tout faire		→ Tout Voir		→ Voir l'essentiel	
Hommes-Orchestre (p.-D.G.)		Chef d'orchestre (P.-D.G.)		Propriétaire d'orchestre (P.-d.g.)	
Étapes	prendre sa place (la relève)	Diriger la croissance	Préparer son d.g. (environ 7 à 10 and)	Gérer à distance	Vers la retraite
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apprendre à être un dirigeant ou devenir un directeur général ■ Faire le tour des fonctions de l'entreprise progressivement ■ Tester son goût de devenir dirigeant 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apprendre l'équilibre de la gestion ■ être actionnaire propriétaire ■ Focus sur faire croître l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apprendre à déléguer ■ S'entourer d'une équipe de direction (Comité de gestion) ■ Désirer améliorer sa qualité de vie ■ Décision de vendre ou de ne pas vendre à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apprendre à "coacher" ■ Avoir un d.g. en place ■ Un seul patron dans l'entreprise (le d.g.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apprendre à ... ■ (1-2 jours / semaine dans l'entreprise) ■ Présider le CA
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire ma place dans l'entreprise ■ Développer mes compétences ■ Assumer de plus en plus de responsabilités ■ Vivre une bonne relation relève- dirigeant ■ Vivre des relations avec les autres employés dans l'entreprise ■ Gestion court terme / vision court terme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ouvrir les marchés ■ Embaucher ■ Développer des produits ■ Financer la croissance ■ Bâtir une équité ■ Créer une culture d'entreprise ■ Organiser, structurer les processus ■ Avoir un CA ou un comité consultatif externe ■ Devenir le leader de mon domaine ■ Gestion court terme / vision moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre l'entreprise à l'ordre ■ D.g. ou directeur des opérations ■ Choisir d.g. à l'interne ou à l'externe ■ Le rôle du d.g. : aide, remplaçant ou successeur? ■ Comment préparer son d.g.? (son profil) ■ Rôle du président avec un d.g. ■ Conditions de succès avec un d.g. ■ Définir la culture d'entreprise ■ Actionariat des cadres-clés ■ Pointer relève du d.g. ■ Partager l'équité ■ Gestion moyen terme / vision moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aider le d.g. à mieux réussir ■ Comment être là sans être là? ■ Assurer une solidité financière ■ Gérer par un tableau de bord ■ <i>Focus</i> sur ce que j'aime faire ■ M'impliquer dans les projets spéciaux ■ Transmettre la culture d'entreprise ■ Plan de relève et carrière ■ Participer à l'équité ■ Gestion moyen terme / vision long terme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'engager dans du social (fondation, etc.) ■ Gérer mes placements ■ Bénéficier de l'équité ■ Donner la présidence pour la continuité ■ Mécénat ■ Bilan de carrière
Préoccupations principales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire ma place dans l'entreprise ■ Développer mes compétences ■ Assumer de plus en plus de responsabilités ■ Vivre une bonne relation relève- dirigeant ■ Vivre des relations avec les autres employés dans l'entreprise ■ Gestion court terme / vision court terme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ouvrir les marchés ■ Embaucher ■ Développer des produits ■ Financer la croissance ■ Bâtir une équité ■ Créer une culture d'entreprise ■ Organiser, structurer les processus ■ Avoir un CA ou un comité consultatif externe ■ Devenir le leader de mon domaine ■ Gestion court terme / vision moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre l'entreprise à l'ordre ■ D.g. ou directeur des opérations ■ Choisir d.g. à l'interne ou à l'externe ■ Le rôle du d.g. : aide, remplaçant ou successeur? ■ Comment préparer son d.g.? (son profil) ■ Rôle du président avec un d.g. ■ Conditions de succès avec un d.g. ■ Définir la culture d'entreprise ■ Actionariat des cadres-clés ■ Pointer relève du d.g. ■ Partager l'équité ■ Gestion moyen terme / vision moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aider le d.g. à mieux réussir ■ Comment être là sans être là? ■ Assurer une solidité financière ■ Gérer par un tableau de bord ■ <i>Focus</i> sur ce que j'aime faire ■ M'impliquer dans les projets spéciaux ■ Transmettre la culture d'entreprise ■ Plan de relève et carrière ■ Participer à l'équité ■ Gestion moyen terme / vision long terme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'engager dans du social (fondation, etc.) ■ Gérer mes placements ■ Bénéficier de l'équité ■ Donner la présidence pour la continuité ■ Mécénat ■ Bilan de carrière

© Groupement des chefs d'entreprise du Québec, Octobre 2000

Tous droits réservés.

Toute utilisation éventuelle de ce document, en tout ou en partie, doit faire sa préalable l'objet d'une autorisation du Groupement des chefs d'entreprise du Québec