



Organisation d'une PME durant la succession

À première vue, l'organisation n'est pas une thématique clé pour des PME. Mais une bonne organisation les met à l'abri de situations critiques. L'une d'elles est, par exemple, la succession de l'entreprise. Celui qui a pris toutes les précautions organisationnelles réussira la transition de l'ancienne à la nouvelle direction.

1 Quand l'organisation devient une thématique pour les PME?

Lorsque l'entreprise est fondée, les questions d'organisation sont secondaires. Des idées de produits intéressantes, l'accès aux clients et la mobilisation du capital de départ sont déterminants pour une entrée réussie sur le marché. Durant cette phase, la direction est principalement assurée par une auto-gestion de l'entrepreneur et par l'obtention de partenaires. Tant qu'une entreprise se compose d'une petite équipe à taille humaine, l'investissement personnel et la bonne entente des intervenants sont plus importants que des règles et des structures. Les questions d'organisation sont clarifiées au cours de discussions spontanées. La direction est assurée par un modèle personnel et des entretiens directs. Un engagement élevé, une culture familiale et une grande mobilité sont souvent l'empreinte de la vie intérieure d'une jeune entreprise. Et accessoirement toutes les particularités selon lesquelles de nouveaux concepts de gestion et d'organisation gagnent une nouvelle fois en prestige.

Mais ce qui caractérise une entreprise au cours des premières années de son existence peut devenir un obstacle à un moment ou à un autre. Deux scénarios de développement d'entreprise sont connus : dans le premier, la forme d'organisation plutôt spontanée qui a permis mobilité et proximité avec la clientèle dans les premiers temps, se heurte à ses limites lorsque la réussite de l'entreprise grandit. C'est alors qu'une crise de croissance survient. Le déclencheur de la crise de croissance peut être une grosse commande ou, plus généralement, la forte croissance du nombre d'employés. Elle se manifeste par exemple par la multiplication des erreurs et des irrégularités, ou par des requêtes restées en suspens parce que personne ne se sent concerné. Cela entraîne une situation paradoxale où l'organisation spontanée et mobile (qui a en soi la préférence des PME) devient une entrave.

Dans le second, le grand engagement de l'entrepreneur cache le risque de voir l'entreprise orientée unilatéralement sur «le patron» ou «le chef». L'établissement s'habitue au «dépannage» par le haut et perd sa capacité à réagir de manière autonome aux situations critiques. Les connaissances et les aptitudes des employés déperissent car elles sont inutilisées, tandis que l'entrepreneur lutte contre les symptômes de surcharge. Dans le pire des cas, l'établissement se retrouve dans une situation menaçant sa propre existence si l'entrepreneur venait à tomber malade. Cette situation est également critique lorsque les fondateurs veulent se retirer de l'entreprise. Avec le départ de la génération fondatrice, ce sont énormément de connaissances et de savoir-faire qui se perdent, et qu'il est impossible de remplacer à court terme.

Il n'est pas rare de rencontrer une combinaison des deux scénarios dans des PME. Dans le cas d'une forte croissance, l'organisation spontanée ne suffit plus car la capacité de gestion de la direction est rapidement épuisée. Dans le cas d'une transmission d'entreprise, les successeurs se rendent compte que, avec le départ de l'ancien chef, la vue d'ensemble sur les événements se perd. Afin d'assurer un développement de l'entreprise à long terme et de maintenir la bonne forme de l'établissement pour la succession, les PME doivent se soucier au plus tôt d'une organisation per-

tinente. Celle-ci permettra de répartir les connaissances sur plusieurs têtes et la charge sur plusieurs épaules.

2 Quel niveau d'organisation requiert une PME?

L'organisation est parfois assimilée à des organigrammes compliqués, à d'innombrables fonctions spéciales et à des règles bureaucratiques. En réalité, il existe un risque que de grosses entreprises s'occupent davantage de leurs propres structures que des besoins de leurs clients. Si les PME s'occupent de l'organisation, l'organisation transverse de l'entreprise ne se situe pas au cœur du problème conformément aux règles de l'art, mais une clarification des grandes lignes. Des règles organisationnelles sur mesure sont nécessaires, en matière de procédures, de rôles et d'autorisations, sans abandonner les avantages typiques des PME, dans la mesure du possible, à savoir une culture familiale, la mobilité et des trajectoires courtes.

La solution : un mélange réussi de stabilité et d'agilité. Des conditions-cadres claires sont garantes de la stabilité au sein de laquelle l'établissement peut réagir avec agilité aux évolutions à court terme. Par exemple, la réglementation des procédures ne doit pas avoir d'autres objectifs que d'éliminer les sources d'erreur et de rendre possible l'utilisation des avantages de taille, mais elle doit laisser une liberté suffisante pour s'adapter aux souhaits des clients ou aux commandes spéciales. Les compétences doivent être fixées de manière à créer une répartition pertinente du travail, sans trop restreindre pour autant la marge de manœuvre des différents collaborateurs. Trouver le mélange optimal de stabilité et d'agilité pour sa propre entreprise et l'affiner en permanence est la mission de toute PME. Une organisation adaptée, c'est comme une robe bien ajustée. Cela offre une grande liberté de mouvement, ne glisse pas et ne serre pas non plus.

3 Quels instruments sont adaptés aux PME?

L'utilisation d'outils organisationnels du monde des grandes entreprises est rarement le premier choix d'une entreprise. Des niveaux hiérarchiques supplémentaires, l'élaboration d'échelons ou la modélisation parfaite des procédures peuvent être considérés au cas par cas. Mais, en principe, l'objectif est plutôt de partir de l'existant et d'aspirer à des améliorations sensibles avec des outils simples. Des instruments simples occasionnent non seulement des investissements moindres, mais il est également plus aisé de les adapter aux exigences modifiées.

3.1 Bouquet de prestations

Penser en termes de bouquets de prestations ou de « produits » est une base centrale pour des améliorations organisationnelles. Cette démarche doit annihiler la pensée orientée sur des missions individuelles ou des domaines de compétences (« Jardinets »). La définition des bouquets de prestations constitue la base pour la transmission de la responsabilité des résultats aux employés ou aux équipes. Elle permet une véritable délégation de responsabilité et le renoncement à faire appel à des spécificités opérationnelles. Seule la transmission de la responsabilité permet aux employés d'exploiter leurs compétences et leurs connaissances.

3.2 Procédures

Des procédures claires et gérables sont plus importantes de l'enregistrement dans les moindres détails de chaque opération. Des descriptions de procédures compactes sous forme de tableaux de déroulement, répertoriant l'ordre des étapes essentielles et les responsabilités, suffisent dans la plupart des cas. Lorsque cela s'avère réellement nécessaire, il est possible d'affiner par étapes. De tels descriptifs de procédures sont idéaux pour documenter l'intégralité du processus de gestion ou des parties importantes de celui-ci. Le choix s'oriente en fonction de la nature du produit et

des étapes de travail nécessaires à cet effet. En complément, des listes de contrôle peuvent garantir une sécurité supplémentaire dans le cadre d'étapes individuelles de travail. La clarification des procédures présente un avantage : elle permet à la fois de déceler et d'éliminer ce qui est superflu.

3.3 Compétences

Des descriptifs de postes peuvent, en outre, être établis sur la base des bouquets de prestations et des procédures. Souvent, cela n'est plus nécessaire dans les PME et ne favorise que l'immobilisme des employés à leur poste. Confier la responsabilité du résultat à des personnes ou à des équipes est déjà suffisant. De récentes approches travaillent avec ce que l'on appelle des « mandats de rôle », qui reposent sur la transmission de la responsabilité du résultat. Les mandats de rôle fonctionnent comme des charges (« tâches ») et comportent, outre la description des résultats attendus, des critères de réussite, des compétences, des partenaires pour la collaboration et d'autres critères. Ils sont attribués individuellement pour chaque bouquet de prestations, de telle manière qu'une personne peut avoir plusieurs mandats de rôle. Si les prestations ou les procédures évoluent, le mandat de rôle individuel est à nouveau supprimé. Les mandats de rôle facilitent l'adaptation des responsabilités aux exigences de l'activité. Pour des fonctions d'entreprise spéciales, comme l'informatique, les RH ou la documentation, il est également possible d'utiliser des mandats de rôle. Dans ces domaines justement, ils constituent une solution simple et pratique pour les PME, qui requiert peu de ressources et peut être associée ultérieurement à l'achat de savoirs spécifiques. Dans tous les cas, il est important que tous les employés connaissent les mandats de rôle.

La transmission des tâches de coordination à l'équipe ou à des employés individuels fait également partie de la responsabilité du résultat. Plus les équipes peuvent s'entendre entre elles, moins de dossiers arrivent sur le bureau du chef. Les supérieurs hiérarchiques définissent uniquement les règles du jeu. Afin de fixer ces règles, il est possible d'établir une charte d'entreprise ou d'équipe. Dans la pratique, de tels documents ne contiennent pas seulement les principes de la coordination, mais aussi les glissières de sécurité en matière de communication et de façon de s'exprimer. Une charte ne doit pas excéder une page de paperboard ou une feuille A4.

Tous ces instruments servent finalement à expliquer les objectifs et prestations de l'entreprise, à faire comprendre les rôles et les responsabilités, ainsi qu'à sécuriser la connaissance des procédures qui n'étaient jusqu'ici mémorisées que dans la tête de certains employés. Ainsi, l'établissement reste capable de gérer les affaires courantes, même si les personnes clés tombent malades ou sont remplacées. À l'inverse, les personnes dirigeantes détiennent davantage de liberté pour s'occuper des thèmes stratégiques, qu'il s'agisse de la fidélisation des clients principaux ou du développement de nouveaux produits et modèles commerciaux.

3.4 L'attitude compte

Cependant, on ne peut rien faire uniquement avec des instruments organisationnels. L'attitude aussi inspire le respect, dans la mesure où elle est mise en œuvre avec brio au quotidien. Pour cela, les conditions doivent être remplies des deux côtés : du côté de l'entreprise, une organisation bien rodée, qui repose sur la confiance et l'autonomie des employés, est nécessaire. Du côté de l'entrepreneur, la volonté de délégation doit être manifeste. Celui qui veut protéger l'existence de son entreprise sur le long terme ne doit pas succomber à la tentation de résoudre systématiquement tous les problèmes tout seul. Au contraire, des instruments organisationnels aident à apporter des marges de manœuvre et à intégrer plus clairement les employés à la résolution des problèmes.

Du côté de la direction de l'entreprise, les conditions préalables essentielles pour la réussite sont la patience et la détermination. L'affolement crée des incertitudes dans l'entreprise et entrave le

travail commun en équipe. Trop d'outils, qui ne sont parfois pas même liés les uns avec les autres, augmentent seulement les investissements administratifs et présentent le risque d'être rejetés par les employés. Les nouveautés organisationnelles doivent être rodées. Par conséquent, il est important de les introduire le plus tôt possible et progressivement.

4 Perspective

Au final, tous les intervenants bénéficient d'avantages. Délégation et confiance, des règles claires et moins d'instruments ancrés dans le quotidien soulagent l'entrepreneur, mais représentent également un enrichissement pour l'ensemble de l'établissement. Une délégation accrue en présence de conditions-cadres claires facilite l'adaptation dans les affaires courantes et permet des ajustements à court terme, sans pour autant exposer la qualité ou la rentabilité. Délégation et confiance créent en général une motivation supplémentaire chez les employés et une identification renforcée à l'entreprise. Si des personnes clés devaient être remplacées ou si l'entreprise devait être transmise, les successeurs pourraient avoir la certitude que l'activité se poursuivra normalement, gagnant ainsi du temps pour les questions essentielles.

5 Questions de contrôle (pour la sélection)

- À quelle fréquence des dossiers restent en suspens lorsque l'entrepreneur est absent ? Combien de messages se trouvent dans la boîte de réception (électronique ou physique) après une absence prolongée ?
- Combien de temps demandent la coordination et l'adaptation des affaires courantes entre les intervenants ? (Cela englobe également les entretiens, les rapports de controlling, la distribution d'informations)
- Tous les employés savent-ils précisément ce que fait chacun et qui dispose de quelles compétences ? Avec quelle facilité les employés peuvent-ils accéder à des informations importantes concernant l'entreprise ?
- À quelle fréquence des confusions, voire des altercations, surviennent-elles à propos des responsabilités dans l'entreprise ?
- Dans quelle mesure les procédures sont-elles claires ? Quel est le nombre de points de jonction, de points de transfert et d'interruptions dans les procédures ? Avec quelle facilité les anomalies ou les dysfonctionnements sont-ils éliminés ?
- À quelle fréquence des commandes spéciales créent l'affolement dans l'entreprise ? Combien de temps exige la gestion des événements spécifiques ?
- Avec quelle facilité les nouveaux collaborateurs trouvent-ils leur place dans l'établissement ?