

# Pérennité de l'entreprise : misez sur le talent



**Alain Gosselin, Ph.D., CRHA**

**Professeur titulaire de GRH**

**Directeur associé à la Formation  
des cadres et des dirigeants**

*Famille en affaires  
McGill - HEC Montréal  
6 octobre 2009*

# Le déroulement

Le contexte de l'entreprise familiale

La préparation de la relève

Le transfert de direction

Suggestions aux prédécesseurs

Suggestions aux successeurs



Pérennité de l'entreprise misez sur le talent

**Le contexte de l'entreprise familiale**

# L'entreprise familiale au Québec

Une importance stratégique

Des atouts intéressants

Le défi du transfert générationnel

Une pérennité fragile

Des pratiques à améliorer



Pérennité de l'entreprise misez sur le talent

**La préparation de la relève ... en général**

# Deux énoncés sont faux, lesquels?

1. Nous déplorons un manque de leadership au Québec
2. Préparer une relève est un processus qui peut s'accélérer
3. La direction est une responsabilité de plus en plus lourde et complexe à assumer
4. On ne naît pas dirigeant, on le devient
5. Plus de 60% des entreprises ont un processus structuré de préparation de la relève
6. Assumer la direction fait peur à plusieurs

# Nos difficultés à développer les futurs leaders

**IBM**  
(2008)

- 75% (400 entreprises, 40 pays)
- 13%, compétences dans 5 ans

**McKinsey** (2008)

- Cadres supérieurs pas assez impliqués
- Développement en silos

**Conference Board**  
(2007)

- 74% (258 entreprises)
- 50%, haut potentiels ont un plan

# Un sentiment d'urgence au Québec



Un contexte plus difficile exige une culture de leadership plus forte

*Seulement 29% des entreprises au Québec se disent prêtes*

7 enjeux – 10 solutions

# Développer le talent à tous les niveaux

Selon Ram Charan (2008, p.1) ...

«À tous les niveaux, les entreprises font face à une pénurie de leaders tant au plan quantitatif que qualitatif. ... pourtant il n'y a pas une pénurie de talent brut.

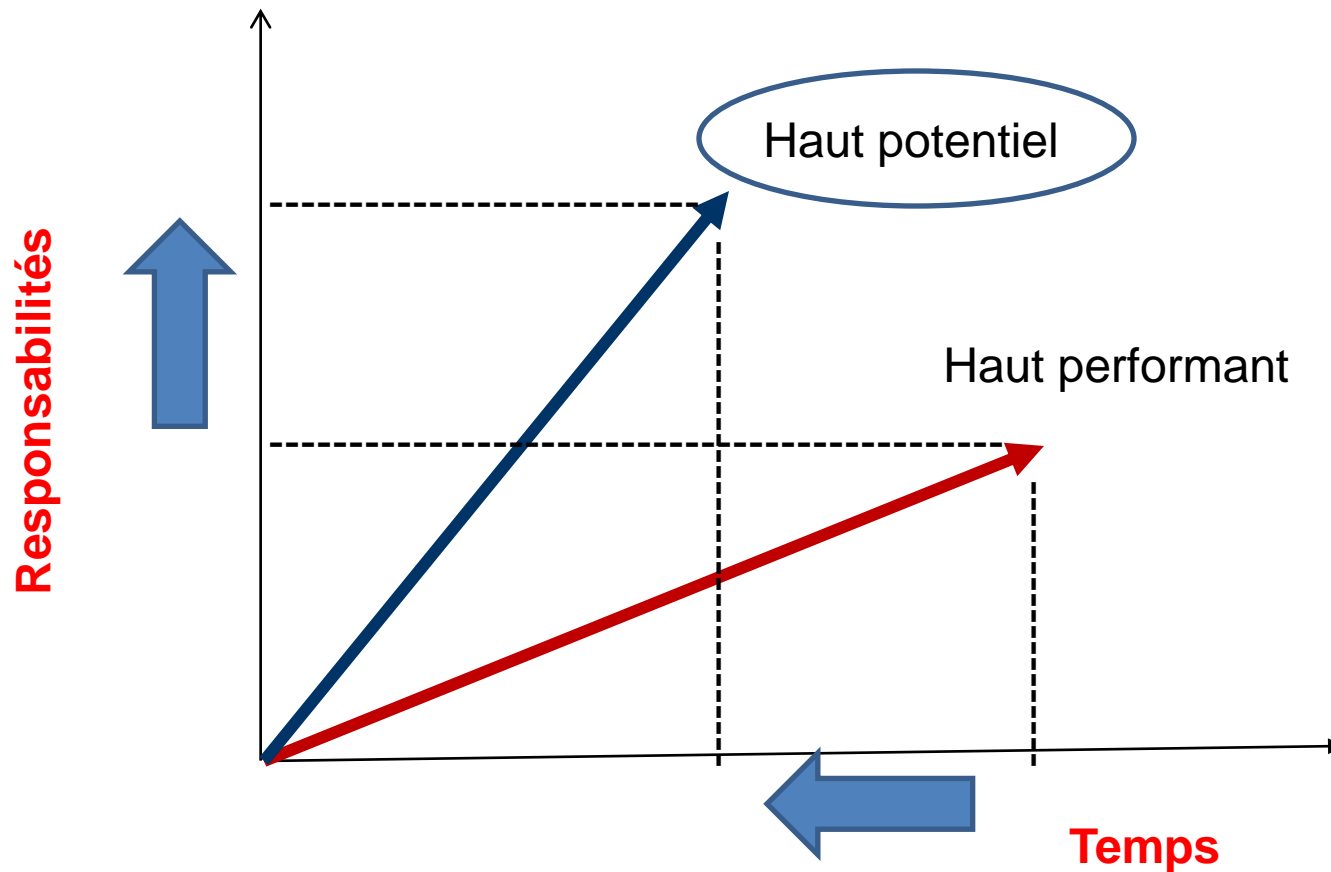
Les entreprises pourraient combler leurs besoins en misant sur leurs ressources internes si elles savaient s'y prendre pour identifier et développer les leaders potentiels. Mais elles semblent incapables d'y arriver malgré les efforts importants qu'elles consacrent à cette tâche.

**C'est le temps de complètement revoir nos façons de faire.»**

# Segmenter le talent en fonction ...

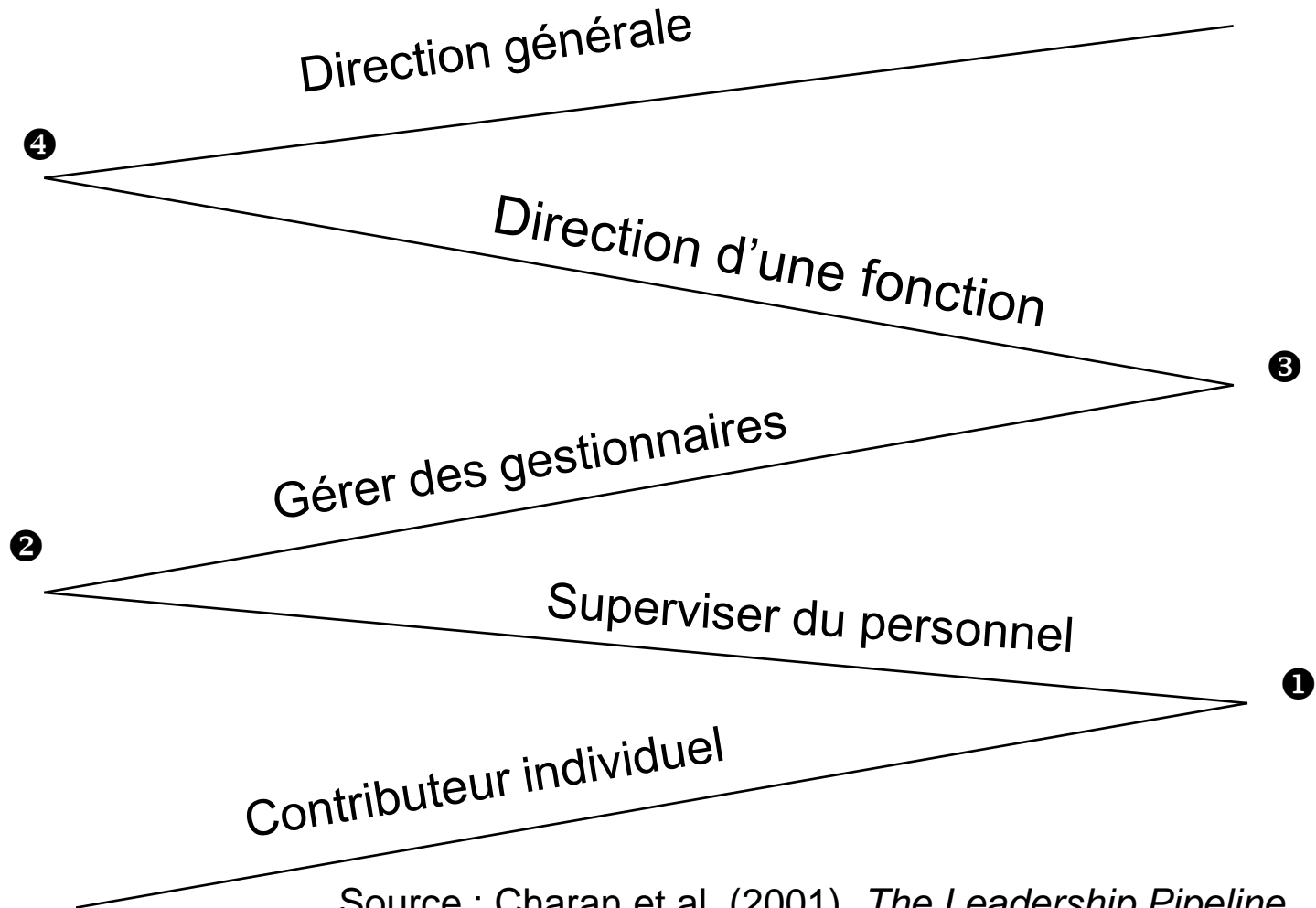
- ❑ De la **performance**
  - ✓ ex. GE, joueurs A, B et C
  
- ❑ Du **potentiel** de croissance
  - ✓ Individus à haut potentiel
  
- ❑ Des **vulnérabilités**
  
- ❑ Des **niveaux** hiérarchiques
  
- ❑ Des **postes clés**

# Haut performant vs haut potentiel

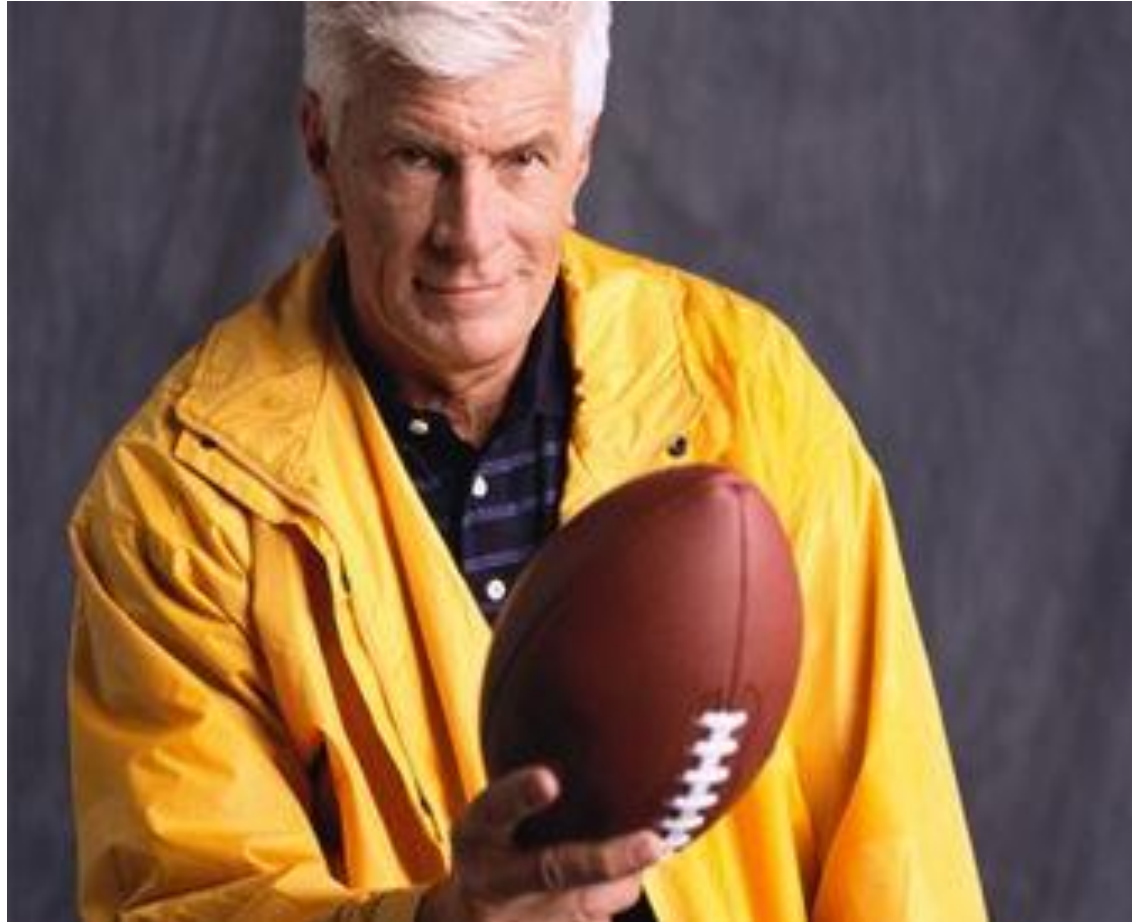


# Cibler les transitions

«Chaque transition impose une nouvelle façon de gérer, donc l'abandon d'une ancienne façon de faire.»



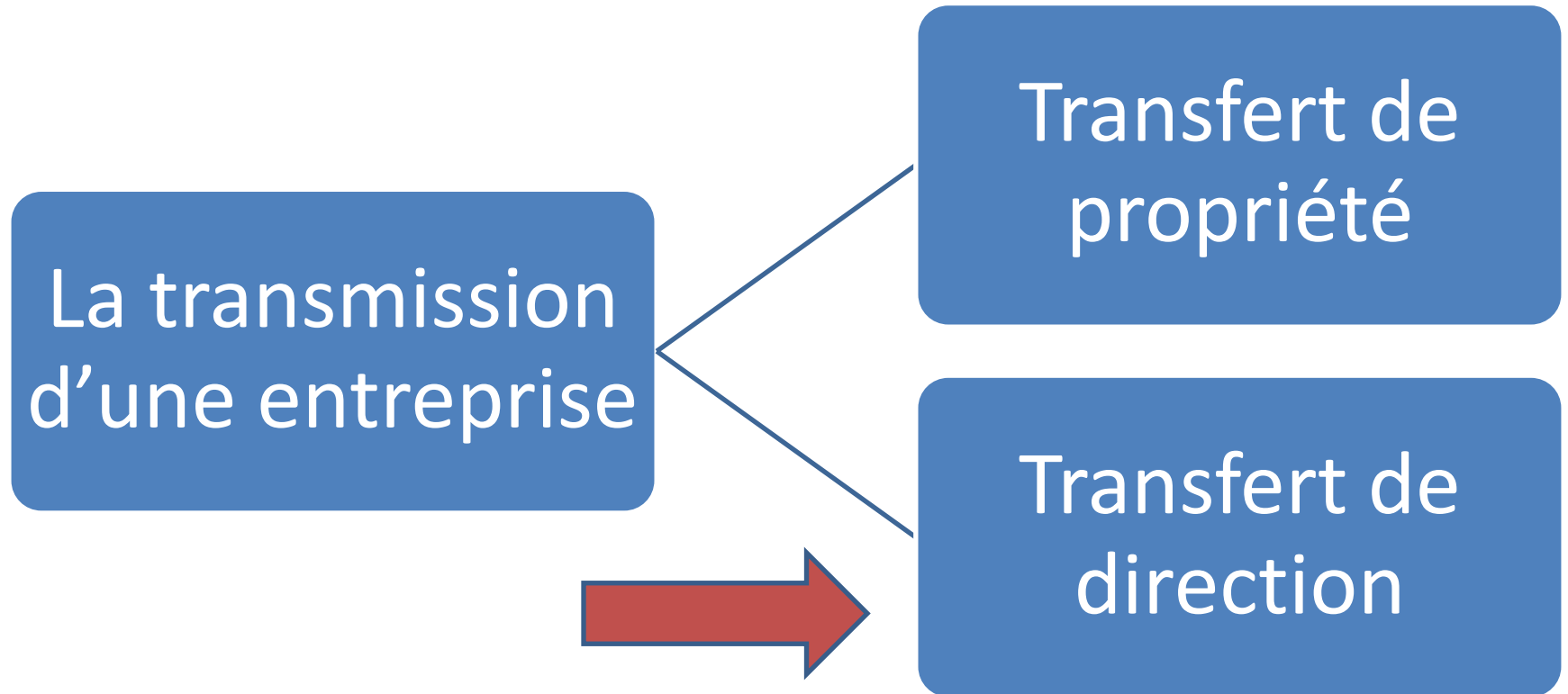
Source : Charan et al. (2001), *The Leadership Pipeline*



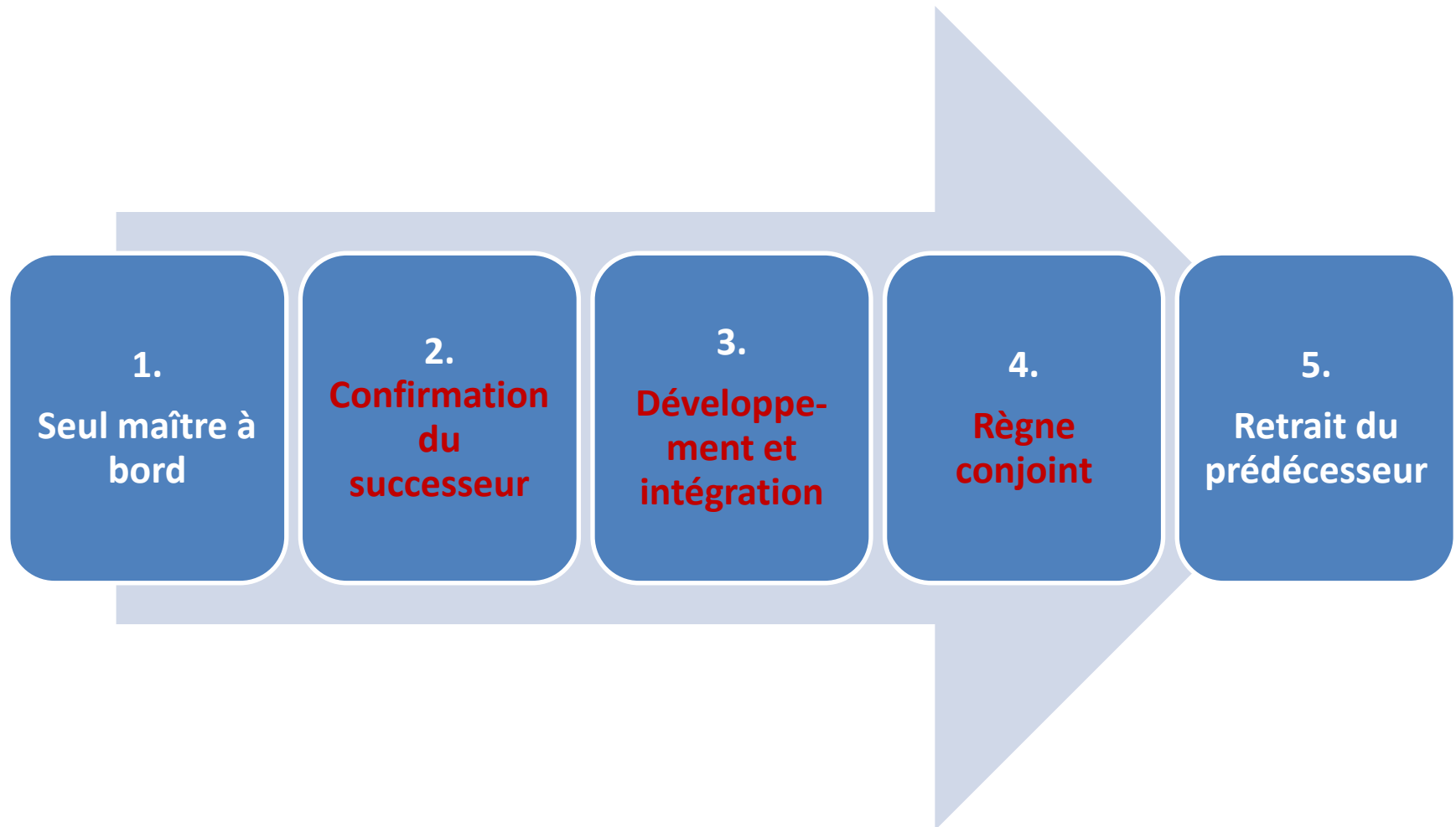
Pérennité de l'entreprise misez sur le talent

**Le transfert de direction dans  
l'entreprise familiale**

# Deux enjeux cruciaux



# Le processus de transfert de direction



## 2. La confirmation du successeur



- Il n'y a pas de bonnes façons de développer le mauvais successeur
- Parfois plus sage de désigner un **candidat étranger** à la famille
- Les **critères** à prendre en compte
  - Performance (résultats et comportements)
  - Potentiel (habiletés perçues mais à être démontrées)
  - Compétences (formation, forces & faiblesses)
  - Diversité des expériences, assignations
  - Crédibilité

# Quelles qualités seront nécessaires pour réussir demain?

- La **pensée transversale** ou intégrative (voir large et être apte à voir un problème sous différents angles)
- La gestion des **paradoxes** (ex. plus avec moins)
- La **pensée stratégique** (long terme, priorités, contingence)
- La gestion du **changement** (obstacles, résistance)
- La **mobilisation** (communications, vision, charisme)
- Les **habiletés politiques** (alliance, influence, collaboration)
- Le **courage** de prendre des risques en l'absence de toute l'information

# 3. Quatre approches pour développer les futurs leaders

- Développement par l'**action**
  - Projets concrets (en équipe, défis, temps pour le réaliser)
  - Rencontre avec des individus marquants
- Développement par la **formation**
  - Université d'entreprise (implication des dirigeants)
  - MBA (études de cas)
  - Programme de développement exécutif (ex. CIREM), EMBA
- Développement par la **connaissance de soi**
  - Histoire de vie, réflexion sur ses valeurs, priorités
  - Feedback (360 degrés rapport, analyse et plan d'action)
- Développement par l'**accompagnement**
  - Coaching
  - Mentorat

# La règle du 70-20-10

70%

- **Expérience**
- *Essais et erreurs*

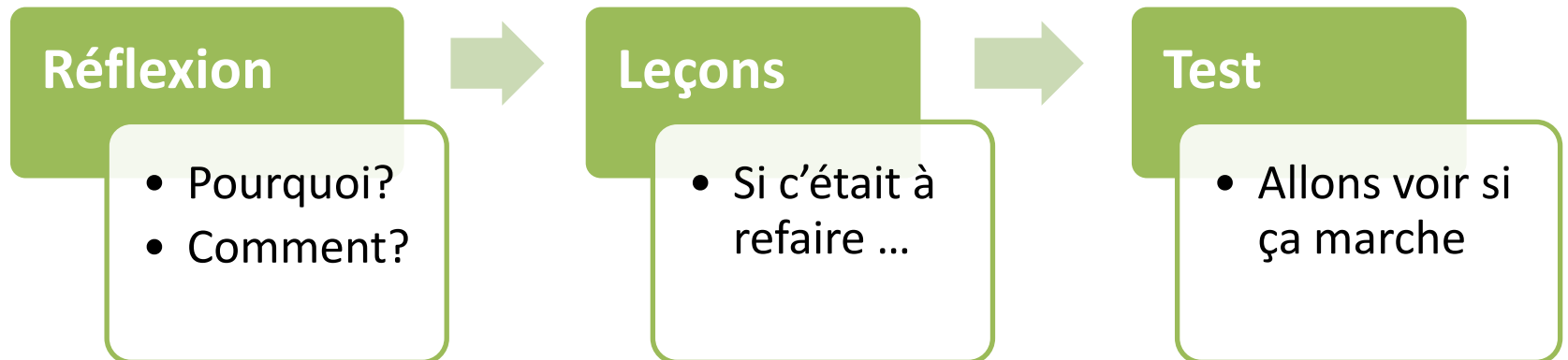
20%

- **Imitation**
- *Observation de personnes significatives*

10%

- **Acquisition de connaissances**
- *Cours, lectures*

# Apprendre par l'expérience



## 4. Le règne conjoint



- Le prédécesseur pose des **gestes symboliques**
- Il se retire peu à peu et il apprend à laisser de plus en plus de place
- Il **évalue** de la capacité de direction du successeur
- Le successeur établit sa **crédibilité** comme dirigeant
- Il gagne la **confiance** de l'équipe de direction, des cadres, des employés, des clients, des fournisseurs, etc.



Pérennité de l'entreprise misez sur le talent

# Suggestions aux prédécesseurs

# Anticiper un écart générationnel



- La génération Y (16-29 ans) est porteuse de nouvelles valeurs au travail
  - Plus instruits et multiculturels
  - Flexibilité, équilibre, apprendre, défis, feedback, reconnaissance
  - Attentes élevées, patience courte

Une différence de style de gestion est très probable

- Gestion plus professionnalisée
- Délégation prononcée
- Travail en équipe

# Optimiser l'apprentissage par l'expérience du successeur

Identifier des besoins de développement clairs

Sortir de sa zone de confort

Obtenir du soutien de la part de son entourage

# Bien entourer le successeur

- Multiplier et renforcer les **liens significatifs** dans le milieu de travail
  - Modèles à imiter
  - Réseau d'apprentissage, co-développement
  - Coaching professionnel (interne ou externe)
- Une place particulière au **mentorat**
  - Une relation privilégiée basée sur la confiance
  - Difficulté de faire un bon «*matching*»
  - Difficulté de faire durer la relation dans le temps



# Suggestions aux successeurs

Pérennité de l'entreprise misez sur le talent

# Tout part de vous



- **On dirige comme on est**
  - Avec ses qualités
  - Avec ses défauts
- **Cinq conséquences**
  - Personne n'est parfait
  - Pas une façon unique
  - Pas d'approche magique
  - Construire son propre modèle
  - Doit y mettre les efforts

# Trois leviers incontournables

## Le magicien d'Oz



- Si trop/pas assez de **tête**
  - Intimide les autres, arrogance
  - Absence de crédibilité
- Si trop/pas assez de **cœur**
  - Écoute trop, tolérance excessive
  - Ne gagne pas la confiance
- Si trop/pas assez de «**guts**»
  - Prend des risques irréfléchis
  - Ne décide pas

# Exercer la direction avec sa TÊTE ... suivez-moi!



- **Savoir** où vous allez
- Proposer un **projet stimulant**
- Fixer des **priorités**
- Déterminer des **objectifs** stimulants
- Aligner sur les **priorités**
- Mesurer les **progrès** et les succès
- Suivre son **intuition**
- **Simplifier** le complexe
- Éviter des **promesses** irréalistes
- Montrer la **voie**

# Pour affirmer sa vision ...

Revoir les façons de faire

Repousser les frontières ...

Réaliser les projets

Avoir son opinion, prendre position

# Exercer la direction avec son COEUR. Comment va votre crédibilité?

- Difficile à acquérir et fragile à maintenir
- Se gagne et se mérite sans cesse
- L'**honnêteté**, une qualité essentielle
- Des **compétences** à valeur ajoutée
- Imposer à **soi** ce que l'on demande aux autres
- **Cohérence** discours – actions ... ou s'expliquer
- Afficher ses **valeurs**, ses principes



# Pour obtenir le soutien des autres ...

Parler en termes de nous

Bâtir un contexte de confiance

Communiquer, communiquer, ...

Bien se connaître

# Exercer la direction avec «GUTS»

- **Expérimenter**
- Prendre des **risques**
- Susciter le changement
- Reconnaître les bonnes idées
- Trouver ce qui ne fonctionne pas
- Prendre des **décisions** difficiles
- Tirer les leçons de ses **échecs**
- Confronter ses **peurs**
- Développer sa résilience



# Pour affirmer son caractère ...

Créer un sentiment d'urgence

Se tenir debout pour ses convictions

Éviter les dérailleurs de succès

Réduire son angle mort



Pérennité de l'entreprise misez sur le talent

Place à notre panel ...