



CONCEPTION ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES FAMILIALES

Les entreprises familiales représentent plus de 60 % des entreprises du secteur privé au Canada¹, et pourtant, les recherches indiquent que seulement 30 % d'entre elles réussissent la transition à la deuxième génération². Le caractère unique des entreprises familiales réside dans leur fort esprit d'entreprise, leur culture familiale (réelle et effective) et leurs valeurs. Cependant, elles sont aussi souvent perçues comme manquant d'infrastructure organisationnelle formelle et dotées d'un savoir-faire institutionnalisé limité, autre que celui qui se trouve dans l'esprit des membres importants de la famille.

« Un manque de planification et d'infrastructure empêche ou limite incidemment la croissance de l'entreprise familiale. »

– Tasso Lagios, associé directeur

Une structure organisationnelle informelle et une dépendance excessive à l'égard des membres importants de la famille peuvent favoriser l'incertitude et l'inefficacité parmi les membres de l'équipe, poser des défis en matière d'embauche et de maintien de l'effectif, et faire naître une certaine ambiguïté en matière de relève, entre autres risques pour la croissance de l'entreprise. De plus, cette situation peut encourager la prise de décisions intuitives plutôt que la prise de décisions stratégiques. Bien que nous soyons tout à fait conscients que, pour les entreprises familiales, les affaires ne sont jamais « que des affaires », une structure organisationnelle informelle peut brouiller encore davantage les frontières entre la famille et l'entreprise, ce qui nuit à l'adaptabilité et à la durabilité à long terme.

Cet article aborde les lignes directrices générales, les avantages et les obstacles potentiels, ainsi que certaines pratiques exemplaires en matière de conception organisationnelle pour les entreprises familiales.

¹ Conference Board of Canada – The Economic Impact of Family-Owned Enterprises in Canada

² HBR - Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses

Qu'est-ce que la conception organisationnelle et pourquoi est-elle importante

La conception organisationnelle va au-delà du capital humain – c'est la façon dont les personnes, les processus et la technologie s'entremêlent pour offrir et créer de la valeur au sein d'une organisation. Il s'agit de façonner et d'harmoniser la structure, les flux de travail, les personnes et la culture d'une organisation pour qu'elle atteigne ses objectifs. En termes simples, c'est un moyen de tirer le meilleur parti des personnes présentes au sein de l'organisation aujourd'hui, tout en créant une infrastructure évolutive qui répond aux besoins de demain.

Une structure organisationnelle dicte les rôles, les responsabilités et les rapports hiérarchiques pour les activités quotidiennes d'une équipe. Elle se compose d'une chaîne de commandement (hiérarchie) et d'une structure hiérarchique, de la séparation des tâches (départementalisation) et de modèles d'interaction, ainsi que d'une structure de gestion – tant en ce qui concerne le nombre de subordonnés directs par chef (étendue des responsabilités) que le nombre de niveaux hiérarchiques (paliers de direction).

Les avantages d'une conception organisationnelle efficace imprègnent l'ensemble d'une organisation et ont des répercussions internes et externes. Elle peut générer des gains d'efficacité aujourd'hui tout en favorisant l'adaptabilité de demain et peut accroître l'attrait perçu en ce qui a trait aux embauches à des postes clés et à l'avancement professionnel, aux occasions de partenariat et lorsqu'on envisage de vendre l'entreprise. Une définition claire des rôles et responsabilités permet de s'assurer que les bonnes personnes effectuent les bonnes tâches, ce qui contribue à minimiser les tâches à faible valeur, à accélérer les nouvelles initiatives et les priorités et à clarifier la planification des embauches et des capacités. Une structure hiérarchique formalisée favorise une transmission efficace des problèmes à la hiérarchie, l'atténuation des risques et une prise de décisions efficiente. De même, un modèle d'interaction bien compris élimine toute ambiguïté dans les communications, ce qui augmentera la productivité, car les employés et les processus tireront parti de formes de collaboration et d'une circulation de l'information optimales. Des structures de gestion efficaces permettent la mise en œuvre de l'ensemble de la conception organisationnelle. L'étendue des responsabilités (nombre de subordonnés directs) et les paliers de direction (nombre de niveaux hiérarchiques) ont une incidence directe sur la rapidité de la prise de décisions, l'autonomisation des employés et la réactivité.

« Nous avons observé qu'une conception organisationnelle efficace est l'un des facteurs, parmi d'autres, qui contribuent à une évaluation supérieure dans un processus de vente. Elle permet à un acquéreur de reprendre l'entreprise sans heurt et de s'appuyer sur l'infrastructure déjà mise en place pour maintenir et éventuellement étendre les activités et augmenter le rendement de l'entreprise. »

– Brett Miller, associé

Pour les entreprises familiales, les problèmes d'organisation sont souvent un symptôme du problème sous-jacent d'une structure organisationnelle inefficace (ou absente). Ces difficultés – qui sont généralement le revers de la médaille des avantages constatés de la conception organisationnelle – peuvent se manifester de différentes façons, notamment :

- **Des difficultés en matière de dotation en personnel**, comme un taux de roulement élevé et la difficulté à recruter les meilleurs talents, qui peuvent indiquer une structure sous-optimale qui nuit à la culture et à l'attrait de l'organisation;
- **Des inefficacités internes**, comme des problèmes de communication et des goulots d'étranglement au niveau des processus – en raison de chevauchements des responsabilités ou de la confusion quant aux responsabilités ou aux structures hiérarchiques – qui peuvent refléter des structures d'équipe inadéquates et des processus mal définis;

- **Des erreurs commerciales durables** qui peuvent être le résultat d'une gestion inadéquate du rendement et d'une formation non structurée fondée sur des méthodes de travail informelles qui ne correspondent pas aux attentes implicites;
- **Une diminution de la productivité** et l'utilisation inappropriée du temps de la direction, qui peuvent résulter de déséquilibres de la charge de travail et d'un manque d'adéquation entre les activités attendues d'un poste et les compétences et intérêts réels.

Les structures organisationnelles devraient évoluer lorsque l'organisation prend de l'ampleur; cependant, les éléments qui déclenchent la révision ou l'amélioration d'une structure organisationnelle peuvent également découler du changement. Les nouvelles priorités de l'entreprise, les pressions externes et la concurrence, les nouvelles technologies nécessitent le plus souvent une réponse organisationnelle. Reconnaître les difficultés et les catalyseurs à exploiter est généralement la première étape de la mise en œuvre d'un changement positif par la conception organisationnelle.

Obstacles à la conception organisationnelle

Nous sommes conscients que les entreprises familiales se heurtent souvent à des obstacles uniques lorsqu'elles envisagent un processus de conception organisationnelle. Ces obstacles prennent souvent la forme de perceptions personnelles et de perceptions ancrées dans l'inertie. À titre personnel, on peut craindre de perdre la dynamique propre à la famille et la culture d'entreprise, ou l'inconfort associé à la transition vers des rôles distincts par rapport à des postes qui auparavant couvraient toutes les fonctions. Les obstacles liés à l'inertie découlent souvent d'une position du type « nous avons toujours procédé ainsi » couplée à une hésitation à l'égard du changement. On peut comprendre qu'il soit difficile d'investir dans l'avenir lorsque celui-ci peut sembler différent de ce qui a toujours mené au succès.

« Les structures organisationnelles les plus réussies sont celles qui reflètent les valeurs familiales et les aspirations tout en tenant compte des réalités uniques des entreprises familiales. Une structure organisationnelle bien conçue et mise en œuvre contribue à établir une base solide pour les générations futures. La clarté de la structure de gestion, des rôles et des responsabilités permet à la famille de se concentrer sur ce qui est nécessaire pour faire progresser l'entreprise et créer un environnement de travail sain et collaboratif. »

– Heidi Lange, associée – Capital humain

Lorsque plusieurs membres de la famille sont impliqués dans une entreprise, des idées opposées sur ce qui profite à l'entreprise et ce qui répond aux désirs uniques de chacun peuvent apparaître. Comment concilier l'objectif de l'entreprise qui consiste à affecter la bonne personne au bon poste, avec l'objectif de la famille qui est de s'impliquer, d'assurer la cohésion et de laisser un héritage?

La croissance exige souvent une structure organisationnelle formelle. L'infrastructure, à savoir les personnes, les processus et la technologie, qui était suffisante pour la génération précédente pourrait ne pas correspondre aux réalités de l'organisation d'aujourd'hui et de demain. Si l'on considère que les aspects commerciaux d'une entreprise évoluent naturellement au fil des ans, des freins persistent lorsqu'il s'agit de trouver le meilleur moyen de s'assurer que l'organisation évolue en parallèle.

ÉTUDE DE CAS

Contexte

Cette étude de cas se concentre sur une entreprise familiale canadienne multigénérationnelle qui a été confrontée à des défis lors de la préparation de sa croissance organisationnelle. Malgré un historique de succès ancré dans l'engagement fort de la famille envers leur entreprise, la direction a identifié une lacune critique dans les processus structurés qui entravait leur capacité à soutenir efficacement l'expansion et la succession future. Reconnaisant le besoin d'une meilleure structure et gouvernance, Richter a conseillé l'entreprise dans le cadre d'un processus de conception organisationnelle visant à résoudre plusieurs problèmes et à créer une plateforme de croissance solide. Ce processus a accordé une grande place à la collaboration et a mobilisé les actionnaires de la première génération, l'équipe de direction de deuxième génération et les principales parties prenantes qui ne font pas partie de la famille dans l'ensemble de l'entreprise.

L'approche de Richter

Richter a conseillé au client – en tant que famille, individus, actionnaires et membre de la direction – de remédier à la situation. Les consultations menées auprès de la famille et du personnel clé ont permis de documenter les défis auxquels ils ont fait face en regardant au-delà de chaque symptôme et en s'alignant sur un ensemble de causes profondes. Les recherches sectorielles menées auprès de leur groupe de pairs ont permis d'établir un éventail d'options et de pratiques exemplaires à envisager, en mettant l'accent sur les changements à mettre en œuvre au sein de l'organisation pour qu'elle réalise ses ambitions de croissance et poursuive son héritage familial.

Difficultés du client

L'absence d'une structure de gestion claire et de rôles et responsabilités nettement définis était source de confusion entre les employés et la direction, et entre les membres de la direction eux-mêmes. Ces difficultés ont été exacerbées par une organisation horizontale sans niveau de direction intermédiaire, exigeant de la famille qu'elle supervise directement les employés et qu'elle participe à tous les niveaux de l'entreprise, d'où une séparation limitée entre les affaires personnelles et familiales et les affaires de l'entreprise. L'équipe de direction de la deuxième génération a cherché à rester fidèle aux principes fondateurs de l'entreprise, mais cela s'est traduit par une aversion à l'égard du changement et entravait la transition entre générations. Ces problèmes avaient également des répercussions directes sur les activités. L'incertitude et la confusion ont entraîné des erreurs commerciales, notamment un gonflement des stocks, des erreurs d'expédition et des pénalités imposées par les clients et les fournisseurs. La capacité de gestion informelle a créé des tensions au sein du personnel et un comportement non professionnel. L'absence de programme de gestion du rendement, conjuguée à une culture organisationnelle informelle, a renforcé l'ambiguïté quant à la signification commune d'un « bon travail », ce qui s'est traduit par une baisse de rendements du personnel que des processus de revue disparates n'ont pas permis de corriger.

Résultats

La nouvelle structure organisationnelle a permis de clarifier la façon dont les équipes interagissaient et étaient dirigées. L'un des éléments clés a été la création d'un niveau de direction intermédiaire pour retirer de nombreuses activités quotidiennes aux membres de la famille et les élever à des fonctions de direction stratégique. Des descriptions de poste ont été rédigées, y compris des mesures de rendement précises qui ont servi de base à un futur programme de gestion du rendement. Le processus d'examen des descriptions de poste concrètes a été une première étape clé pour tendre vers une organisation où les bonnes personnes sont affectées aux bonnes tâches.

Richter a également élaboré une feuille de route de mise en œuvre ainsi qu'un plan d'embauche afin de hiérarchiser et d'ordonner les activités en étapes acceptables. La première réaction de la famille à nos recommandations a porté sur le coût des embauches et les autres initiatives organisationnelles. Il était donc essentiel de surmonter l'aversion pour les coûts en requalifiant cette démarche d'investissement dans l'organisation qui, intrinsèquement, produirait de la valeur. Le premier exemple concret de RCI direct a pris la forme de l'embauche d'un nouveau cadre supérieur (dans un rôle nouvellement défini) qui a trouvé plus de 250 000 \$ d'économies de coûts immédiates au cours de son premier trimestre de travail, ce qui a réitéré l'importance d'avoir les bonnes personnes dans les bons rôles et de leur offrir un environnement où elles peuvent exceller.

La valeur étendue réalisée grâce à cette initiative a été à la fois intangible et visible directement. Le personnel est nettement plus satisfait de son environnement de travail, la direction a plus de temps à consacrer à des activités à forte valeur ajoutée, les cas de manque de professionnalisme sur le lieu de travail ont diminué, les erreurs commerciales sont désormais détectées et leur fréquence est moindre, et l'entreprise est en meilleure position pour croître.

Pratiques exemplaires en matière de conception organisationnelle

Dans le paysage complexe des entreprises familiales, la création d'une organisation résiliente capable de réagir au changement tout en demeurant durable pour les années à venir est primordiale pour assurer un succès durable et la continuité générationnelle. L'équilibre délicat entre les relations familiales et les impératifs de l'entreprise exige une structure qui assure une transmission harmonieuse des valeurs, des stratégies et du succès de génération en génération. Pour s'y retrouver dans la dynamique unique qui entremêle les liens familiaux, l'histoire et les responsabilités professionnelles, il est impératif d'adopter une approche stratégique fondée sur des pratiques exemplaires.

Vous trouverez ci-dessous plusieurs éléments à prendre en compte par les entreprises familiales lors de l'élaboration d'une structure organisationnelle :

1. **Se concentrer sur les objectifs stratégiques à long terme.** En accordant la priorité aux objectifs à long terme plutôt qu'aux solutions immédiates et à court terme, une entreprise peut se positionner pour mieux réussir, favorisant ainsi une croissance soutenue et la résilience.
2. **Définir comment mesurer le succès.** La réussite de chaque organisation semble différente, et il est essentiel d'énoncer clairement les mesures importantes pour l'organisation et de les consigner.
3. **Mobiliser les principaux intervenants.** Ne pas remanier la structure en vase clos; veiller à ce que le personnel clé se sente entendu et puisse donner son point de vue (le bon et le mauvais).
4. **Définir les rôles et les responsabilités en fonction des besoins de l'organisation et non de personnes en particulier.** Les employés vont et viennent. Il est essentiel pour la continuité et la réussite à long terme que la bonne structure soit en place pour soutenir l'entreprise, quelle que soit la personne qui occupe le poste; les aptitudes et les compétences requises pour chaque rôle doivent être clairement définies.
5. **Définir les interactions entre les fonctions et les services.** La clarté des rôles peut souvent être entravée par des attentes imprécises quant à l'étendue prévue de chaque fonction et à la manière dont les fonctions doivent interagir.
6. **Comprendre l'incidence de l'étendue des responsabilités et des paliers de direction.** La structure ne doit pas être trop large, pour que la direction ne perde pas le contrôle de l'entreprise, ni trop étroite pour qu'elle n'ait pas à accomplir elle-même toutes les tâches; elle doit autonomiser les employés tout en donnant des directives suffisantes et en assurant une utilisation judicieuse du temps de la direction.

Pratiques exemplaires en matière de conception organisationnelle (suite)

- 7. Établir des mécanismes de gestion du rendement.**
L'évaluation continue des aptitudes et des compétences des effectifs permet de s'assurer que le personnel d'une entreprise ainsi que sa structure organisationnelle demeurent adaptés à l'objectif.
- 8. Établir l'ordre de priorité des futurs changements d'état et échelonner leur mise en œuvre.** Afin de réduire au minimum les perturbations et d'améliorer l'adaptabilité, il est impératif d'établir les priorités stratégiques pour la mise en œuvre et d'adopter une approche par étapes.
- 9. Favoriser le changement par des communications cohérentes et ciblées.** Une communication efficace avec les employés, les intervenants externes et la famille favorise la transparence, atténue la résistance et améliore la collaboration – autant d'éléments essentiels à une bonne gestion du changement.

La planification et la mise en œuvre de changements structurels peuvent sembler simples dans la conception organisationnelle, mais s'avèrent difficiles à exécuter efficacement. Toute nouvelle structure modifie inévitablement la dynamique de travail quotidienne, obligeant les employés à réaligner leurs relations personnelles au sein de l'organisation et à s'adapter à de nouvelles méthodes de travail. L'effort et l'importance perçue du changement sont considérables et ne doivent pas être sous-estimés. Pour atténuer les risques associés à un tel changement transformateur, il est essentiel de communiquer tôt afin de s'assurer que les employés comprennent les répercussions imminentes et se préparent pour l'avenir. Tout comme les propriétaires doivent s'assurer d'un engagement fort des équipes de direction, les équipes de direction doivent mobiliser activement les employés tout au long du processus.

« On ne doit pas perdre de vue la famille en mettant en place une structure organisationnelle efficace au sein d'une entreprise familiale. La structure devrait intégrer les objectifs de la famille, ses traditions et son implication souhaitée dans l'entreprise, tout en préservant les relations familiales et une structure de soutien durable pour faire croître l'entreprise elle-même. »

– Joanne Elek, vice-présidente, Recherche de cadres

Il est difficile de surestimer l'incidence d'une conception organisationnelle efficace. En harmonisant stratégiquement leur structure, leurs processus et leur culture, les entreprises familiales peuvent surmonter les problèmes de communication, améliorer l'efficacité interne et jeter des bases solides pour la croissance future.

Richter conseille depuis près de 100 ans ses clients à l'intersection de la famille et des affaires. Nous évaluons l'état actuel de votre entreprise, y compris les personnes, les processus et les technologies, et nous formulons des recommandations et une feuille de route en fonction de nos évaluations. Nous vous accompagnons tout au long de votre parcours professionnel et personnel. Nous avons élaboré une approche qui vous aide à définir votre vision à long terme et à vous assurer que les intérêts de votre famille et de votre entreprise concordent. Dans un monde en constante évolution, il est important de travailler avec un cabinet qui comprend vos besoins et qui vous soutient en conséquence.

MONTRÉAL

1981, McGill College
Montréal QC H3A 0G6
514.934.3400

TORONTO

181, Bay St., #3510
Bay Wellington Tower
Toronto ON M5J 2T3
416.488.2345

CHICAGO

200, South Wacker, #3100
Chicago IL 60606
312.828.0800