



Devenir une moyenne entreprise

Êtes-vous assez forts et compétents pour croître?

Cette situation se voit tous les jours : une entreprise croît rapidement et passe du statut de petite à moyenne. Cependant, victime de son succès, elle peut avoir de la difficulté à gérer sa croissance.

PAR DOMINIQUE DODIER

B. A., directrice générale,
EnviroCompétences
dominique.dodier@
envirocompetences.org

L'équipe de direction, incluant le propriétaire, est composée principalement de personnes qui ont grandi avec l'entreprise et dont l'expertise première est technique. Au fil des années, l'entreprise s'est démarquée par la qualité de ses services, notamment grâce au travail acharné du propriétaire qui a investi tout son temps et fait plusieurs sacrifices pour avoir le succès que son entreprise connaît. L'entreprise, qui a connu une croissance importante dans les dernières années, a des difficultés à répondre à la demande, à gérer les urgences et à travailler pour maintenir la cadence et soutenir la croissance.

Le pain quotidien de l'entrepreneur oscille entre la gestion des opérations et les affaires plus stratégiques comme le développement des affaires, les ventes, le marketing et tous les éléments qui permettent d'assurer la pérennité de l'entreprise à moyen et à long terme. L'entrepreneur devra donc faire un choix : conserver les opérations à l'interne ou travailler avec des partenaires externes. Peu importe son choix, la transition ne se fera pas sans heurts ni contestation.

Dans le feu de l'action, au cœur des préoccupations quotidiennes, l'entrepreneur et les membres de son équipe de direction ont sans doute omis ou négligé le développement de leurs compétences que ce soit sur les plans du leadership ou de la gestion. Lorsqu'une entreprise se fixe de nouveaux

objectifs de croissance, la direction oublie souvent que, pour accompagner cette croissance, il faut acquérir de nouvelles compétences ou du moins bonifier celles qu'elle détient afin d'atteindre la vitesse de croisière souhaitée!

Est-ce qu'un directeur des ventes habitué à travailler seul, mais qui fait maintenant face à la gestion d'une petite équipe, possède toutes les compétences nécessaires pour assumer pleinement son rôle de gestionnaire? Passe-t-il la journée à gérer les urgences, à s'occuper de tout sans rien déléguer?

L'entrepreneur qui a décidé de s'occuper du développement de son entreprise a-t-il les compétences nécessaires pour assumer son nouveau rôle? A-t-on pensé à planifier l'attraction et la rétention des employés nécessaires pour soutenir cette croissance?

Si les deux exemples précédents semblent mettre en lumière les faiblesses d'une équipe de gestion en situation de croissance rapide, ils établissent aussi la corrélation entre cette même croissance et les compétences. Gérer la croissance et savoir saisir les opportunités d'affaires exigent une expertise encore plus importante que de savoir comment planifier la formation continue de son équipe.

HARMONISER CES DEUX ASPECTS REPRÉSENTE UNE STRATÉGIE PAYANTE POUR LES ENTREPRISES

Dans un contexte de croissance, l'entrepreneur doit s'assurer que les membres de son équipe de direction demeurent individuellement et collectivement compétents pour faire face aux défis futurs.

Pourquoi ne pas dresser une liste des changements qui ont été générés par la croissance? Pourquoi

ne pas également prendre le temps d'identifier avec l'équipe de direction les menaces, les opportunités, les forces et les faiblesses de l'entreprise? Cet exercice permettra à l'équipe de visualiser concrètement où consacrer les efforts nécessaires afin de redresser ou de modifier la situation et enrichir ses actions.

Chose certaine, les compétences doivent s'arrimer aux objectifs de croissance de l'entreprise. Le portrait et les compétences d'hier ne sont peut-être pas ceux de demain.

On pourrait pousser la réflexion encore plus loin, en concluant que les membres d'une même équipe peuvent ne plus être qualifiés pour assumer les tâches, les fonctions et les responsabilités au sein de l'entreprise en croissance. Il est crucial pour le leader de se bâtir une équipe dont les forces et les compétences individuelles et collectives sont complémentaires et liées aux objectifs de croissance.

Les théories en management partent toutes du même postulat : votre édifice (votre entreprise) doit avoir une fondation très solide pour pouvoir ajouter des étages. Il se peut qu'une fois arrivé

Chose certaine, les compétences doivent s'arrimer aux objectifs de croissance de l'entreprise. Le portrait et les compétences d'hier ne sont peut-être pas ceux de demain.

au dixième étage vous réalisiez avoir construit la deuxième tour de Pise. À ce moment, vous souhaiterez au plus profond de vous-même que cette tour ne s'effondre pas.

La fondation d'une entreprise est la pièce maîtresse de votre organisation, c'est sur cette base que repose votre offre de produits et services, votre identité, votre compétitivité, vos ressources humaines et votre savoir-faire. Vous devez penser à ces moindres détails : solidité financière, ressources humaines, planification de l'atteinte de vos objectifs grâce aux questions simples mais importantes du comment, quand, avec qui et avec quoi réaliser vos ambitieux projets.

Bonne continuation et bonne construction! ■



Pour vos besoins en formations techniques et en gestion des ressources humaines

Un seul site, une seule adresse

www.envirocompetences.org

Contactez-nous pour de plus amples information et sur comment nous pouvons vous aider!

Avec l'aide financière

Commission
des partenaires
du marché du travail
Québec 