

# Tableau problématiques – solutions

Cet outil est une synthèse des différents problèmes les plus souvent rencontrés par Harmonie Intervention dans les entreprises familiales ou non apparentées. Il peut vous aider à déterminer instinctivement le problème à prioriser dans votre entreprise pour maximiser vos résultats. Les différentes approches proposées en **caractère gras** sont par la suite expliquées.

## Famille en affaires

Problèmes / outils / solutions																				
Problèmes à résoudre	Quelques rencontres						Outils				Mettre en place					Processus				
	Rencontres exploratoires	Ateliers-formations	Gestion des conflits	Médiation	Coaching	Lac-à-l'épaule	Plans stratégiques	Plan d'action	Rôles et responsabilités	Questionnaire Prédiagnostique	Règlements d'entrée et de sortie	Les rencontres d'employés	Les conseils de famille	Les conseils de relève	Les conseils d'administration	Les comités de direction	Carte perceptuelle des acteurs clés	Rencontres entre entrepreneurs	Transmission d'entreprise	DG adjoint temporaire
Aider le repreneur à prendre sa place comme leader	x								x									x	x	x
Je ne sais pas si on devrait être égale ou équitable	x	x								x									x	
Choisir le prochain leader	x	x					x	x	x	x									x	
Comment gérer les salaires versus l'actionariat	x												x						x	
On ne prend pas le temps de se parler, on court partout	x	x					x	x						x	x			x		
On ne se comprend plus, c'est rendu désagréable de travailler ensemble	x	x		x																
Apprendre à résoudre les conflits	x	x	x													x	x			
Impossible de se parler sans prendre les nerfs	x	x	x																	
Aider un membre de la famille à mieux contribuer ou le congédier avec amour et support	x	x			x		x	x	x											
Dépendance aux substances d'un membre de la famille	x	x	x								x		x							



## Dirigeants – Actionnaires

Problèmes / outils / solutions																				
Problèmes à résoudre	Quelques rencontres						Outils				Mettre en place						Processus			
	Rencontres exploratoires	Ateliers-formations	Gestion des conflits	Médiation	Coaching	Lac-à-l'épaule	Plans stratégiques	Plan d'action	Rôles et responsabilités	Questionnaire Prédiagnostique	Règlements d'entrée et de sortie	Les rencontres d'employés	Les conseils de famille	Les conseils de relève	Les conseils d'administration	Les comités de direction	Carte perceptuelle des acteurs clés	Rencontres entre entrepreneurs	Transmission d'entreprise	DG adjoint temporaire
Prendre sa place comme leader	x																			x
Difficulté à choisir la relève	x						x	x		x									x	
Choisir le type de transfert (B to B, famille, employé, mixte)	x									x									x	
Le leader veut partir et l'équipe n'est pas prête	x												x						x	x
Trop de choses à régler en même temps. Difficulté à prioriser LA problématique qui aura le plus d'impacts.	x						x	x					x					x		
Conflits entre associés / dirigeants / actionnaires	x			x													x			
Le CA a de la difficulté à orienter et évaluer le DG	x						x	x	x											

## Équipe

Problèmes / outils / solutions																				
Problèmes à résoudre	Quelques rencontres						Outils				Mettre en place						Processus			
	Rencontres exploratoires	Ateliers-formations	Gestion des conflits	Médiation	Coaching	Lac-à-l'épaule	Plans stratégiques	Plan d'action	Rôles et responsabilités	Questionnaire Prédiagnostique	Règlements d'entrée et de sortie	Les rencontres d'employés	Les conseils de famille	Les conseils de relève	Les conseils d'administration	Les comités de direction	Carte perceptuelle des acteurs clés	Rencontres entre entrepreneurs	Transmission d'entreprise	DG adjoint temporaire
Difficulté à augmenter les ventes	x				x		x	x												
Augmenter le sentiment d'appartenance	x					x	x					x				x				
Prévenir ou résoudre les conflits, réticences aux changements	x		x		x	x						x				x				

## Quelques rencontres

**Rencontres exploratoires** : Rencontres permettant une réflexion structurée dans un contexte de faire connaissance et d'échanger tous ensemble afin de voir s'il y a un « fit ». C'est une rencontre qui se veut interactive afin de partager les perceptions de tous sur la situation actuelle. Le but est d'aider à voir plus clair et à clarifier les grands enjeux.

**Ateliers-formations** : Formation interactive sur les besoins, particularités, défis et solutions liés aux entreprises familiales. Ces ateliers s'adressent aux familles en affaires, à leur entourage et à tous les intervenants qui gravitent autour d'elles, et qui aimeraient parfaire leurs interventions.

**Gestion des conflits** : En entreprise familiale, les membres n'ont souvent pas besoin de se parler pour se comprendre. Quand il devient impératif de le faire, ils se sentent souvent maladroits. La théorie de la gestion des conflits est un outil concret en trois niveaux, qui aide à adresser les problématiques et à résoudre les différends

**Médiation** : Rencontres d'égal à égal pour mieux se comprendre. C'est un processus volontaire qui se déroule dans un cadre privé et confidentiel. Le médiateur, dans une posture neutre et impartiale, aide les personnes impliquées dans un conflit à communiquer, à se comprendre, à tenter de résoudre leurs difficultés et à trouver, par elles-mêmes, une issue favorable à leur mésentente. (IMAQ)

**Coaching** : Le coaching est un partenariat qui met l'accent sur l'action que les dirigeants ont l'intention de prendre pour réaliser leur vision, leurs buts et leurs désirs. Le coaching suscite des questionnements amenant les leaders à la découverte d'eux-mêmes, ce qui hausse leur niveau de perception et de responsabilité. Ceux-ci bénéficient d'une structure d'accompagnement, de soutien et d'une précieuse source de rétroaction. Le processus de coaching aide les clients à définir et à atteindre leurs buts professionnels et personnels plus rapidement et plus facilement qu'il en serait possible sans l'intervention d'un coach.

**Lac-à-l'épaule** : Une ou deux journées consacrées à vous et votre équipe, idéalement dans un lieu où la nature est présente. Le but premier de cette rencontre privilégiée est de s'assurer que tous comprennent la vision et les priorités de l'entreprise. C'est aussi l'occasion de valider que chacun met son talent, sa créativité, son cœur et sa tête à contribution dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

## Outils

**Plans stratégiques** : Avoir des discussions constructives sur les éléments les plus importants pour le groupe.

- **Familial** : Raison d'être de la famille, vision de la famille, valeurs familiales, gestion du patrimoine " family office ", gestion des immeubles, assurances, contrats, éducation, priorités, défis, etc.
- **Entreprise** : Vision de l'entreprise, valeurs, orientations, objectifs stratégiques, résultats finaux attendus, client type, talent, marché, risque, défi, industrie, forces, à améliorer, opportunités, menaces, besoins clients, priorités, etc.
- **Propriété** : Rendement attendu, intérêts sur prêt, rythme de la révision de la convention entre actionnaires, plan équitable de sortie volontaire ou provoqué, objectif, vision, politique de dividendes, dépenses admissibles, gestion du risque, plans d'urgence, direction, administrateurs, etc.

**Plan d'action** : Établir une stratégie, des actions à appliquer pour arriver à un résultat souhaité. Des réunions sans décisions et sans suivis ne valent pas la peine d'être vécues.

**Rôles et responsabilités** : Pour mieux connaître les rôles de chacun et de chaque instance. Que tous, famille et non apparentés, travaillant dans l'entreprise aient une perception d'équité. Se donner un outil pour s'évaluer.

**Questionnaire Prédiagnostique (transmission d'entreprise)** : Cet outil a été créé dans l'objectif de faire prendre conscience aux cédants / repreneurs des nombreuses responsabilités reliées à un transfert d'entreprise. Il vous permet d'entreprendre une réflexion de façon autonome, tout en bénéficiant d'un guide simple.

## Mettre en place

**Règlements d'entrée et de sortie** : Établissement d'un ensemble formel de règles pour l'entrée et la sortie des membres de la famille sur ce à quoi ils peuvent s'attendre et comment s'y préparer pour s'entendre ensemble et que les transferts intergénérationnels soient perçus comme équitables. Ces règles devraient, idéalement, être en place avant que les plus jeunes membres de la famille fassent leur choix de formation.

**Les rencontres d'employés** : Maintenant que vous avez plusieurs employés, il est impossible d'être toujours près d'eux pour les diriger dans leurs actions. Afin d'éviter que chacun agisse selon sa propre vision des priorités, il est important de garder un contact efficace avec eux. Les rencontres d'employés sont un moyen pratique pour combler ce besoin.

**Les conseils de famille / relève** : Moment privilégié pour adresser des sujets stratégiques plus délicats. Le but premier de ces échanges est d'anticiper les problèmes qui pourraient survenir chez les membres entre eux et avec l'entreprise. Le tout se veut dans une ambiance chaleureuse pour avoir des interactions plus harmonieuses en lien avec la vision familiale.

**Les conseils d'administration** : Rencontre mensuelle ou trimestrielle, entre les actionnaires pour orienter et évaluer l'entreprise. Il permet de valider LA priorité et de définir où doivent aller les ressources humaines et financières selon cette priorité. Notre formule correspond aux besoins de la PME familiale.

**Les comités de direction** : Rencontre hebdomadaire entre le leader et son équipe. Ces échanges d'une heure visent à s'assurer que chacun connaît son rôle pour atteindre les objectifs. Il permet de valider que tous disposent du soutien et de la collaboration de l'équipe. Favorise la coopération au sein de l'équipe.

## Processus

**Carte perceptuelle des acteurs clés** : C'est un questionnaire que l'on passe en rencontre individuelle pour capter la perception de chacun des acteurs importants. Par la suite, un résumé de ces perceptions est présenté à l'ensemble de l'équipe afin de comprendre où chacun se positionne dans la situation. Cela permet de s'assurer de bien cerner LA priorité d'intervention.

**Rencontres entre entrepreneurs** : Vous souhaitez augmenter votre complicité entre la ou les personnes les plus stratégiques de votre entreprise? Vous connaissez l'importance d'avoir des externes sur votre conseil d'administration? Voici une proposition innovatrice pour combler votre besoin : Les rencontres entre entrepreneurs.

**Transmission d'entreprise** : Nous parlons ici de processus, car il est important de prendre conscience qu'un transfert d'entreprise réussi n'est pas un évènement ni une transaction. C'est un processus graduel en trois axes (entreprise, humain, transaction) qui mérite toute votre attention.

**DG adjoint temporaire** : Plusieurs dirigeants d'entreprise aimeraient se prévaloir des notions d'une maîtrise en administration des affaires (MBA), mais n'ont pas le temps ni l'envie de retourner sur les bancs d'école. Ils rêvent alors du meilleur des deux mondes : un enseignement personnalisé dans l'action, donné par un dirigeant expérimenté et détenteur du MBA. C'est ce que notre service d'accompagnement de leader vous propose.