

LE TEMPS

MANAGEMENT Lundi 22 juillet 2002

La certification ISO comme garant du savoir-faire de la PME familiale?

Par Frank Guemara, Corporate Finance, Lombard Odier Darier Hentsch & Cie

L'entreprise qui dépend trop des compétences de son patron–propriétaire doit formaliser la transmission de l'expérience.

Très souvent la PME familiale se caractérise par l'omniprésence de son patron–propriétaire. Rarement absent, proche de la clientèle, il initie les nouveaux développements, en déduit des gammes opératoires, supervise la production et assure le contrôle qualité.

Ce style autocratique accompagné par une gestion du personnel gentiment paternaliste, voire une organisation quasi anarchique, a assuré jusqu'à présent la croissance réjouissante de l'entreprise. Cependant, avec ses casquettes de directeur général, financier, commercial et des ressources humaines, le patron empêche toute réelle transmission des connaissances et des responsabilités. Plus grave, outre les fonctions précédemment énumérées, une autre est potentiellement plus sensible pour une entreprise familiale: la détention du savoir-faire de la société. Incarnée aussi par le patron, en sa qualité de directeur technique, elle est à l'origine des revenus de l'entreprise.

Il s'agit là d'une compétence propre à l'entreprise qui permet de l'identifier et de la distinguer dans son marché. Elle ne peut être acquise, telle quelle, dans une école de commerce ou technique. Elle n'en représente pas moins un élément clé pour l'entreprise afin d'assurer sa pérennité et sa transmission.

En déplacement à l'étranger, le patron de cette petite entreprise de confiserie semi-industrielle prit conscience de la problématique lorsqu'il reçut un appel affolé de son chef de production; une commande impromptue à livrer sous 24 heures. Si le processus de production était apparemment parfaitement maîtrisé, des doutes subsistaient quant à la recette de base qu'il était le seul à vraiment connaître.

Cet incident suivi par d'autres du même ordre, lié à l'accroissement du volume d'affaires et à l'échéance prochaine de sa succession, incita alors ce patron à se lancer dans une réflexion sur l'organisation de son entreprise. Cette réflexion le conduisit à considérer un processus de certification ISO. Contrairement aux motivations usuelles en la matière, il s'agissait ni de répondre à la demande de la clientèle – bien évidemment plus intéressée par une approche artisanale de la production –, ni d'optimiser des processus de production, ni de répondre à des exigences légales. Simplement, l'entreprise s'obligeait ainsi à transcrire dans un document écrit, donc aisément reproductible, un savoir-faire maîtrisé jusqu'alors de façon intuitive par une seule personne. Par ailleurs, en sus de l'aspect technique, la certification impliquait la mise en place d'un organigramme, la définition des responsabilités, des flux et processus de production ainsi que la rédaction des cahiers des charges correspondants.

La transmission d'une entreprise familiale s'étant prêtée à une certification ou à un processus analogue s'en trouve dès lors grandement facilitée; tel sera certainement le cas de ce confiseur.

Le paradoxe de l'affaire est qu'au terme d'une telle démarche, le patron de l'entreprise peut subitement se profiler comme farouche adversaire de la certification qu'il a lui-même initiée! Par amour propre, il est en effet parfois difficile de constater et d'admettre, pour un patron, que la nouvelle organisation ne lui confère dorénavant qu'un rôle de manager – dont les connaissances sont largement réparties au sein de l'entreprise – et non plus le rôle de celui sans qui l'entreprise ne pouvait fonctionner.

LE TEMPS © 2009 Le Temps SA