



## La route d'entrepreneur à PDG

Susan Smith

Traduction d'un article publié dans l'édition du 18 juin 2014 du *Globe and Mail*

**THE GLOBE AND MAIL**

En 2010, l'entrepreneur Christopher Thierry embauche un président-directeur général afin de sauver Etelesolv Inc., son entreprise de logiciels située à Montréal. Le nouveau PDG, titulaire d'un diplôme d'études supérieures, devait être la solution magique pour Etelesolv, qui éprouvait des difficultés et s'était mise à essayer perte après perte à cause de la récession. Il devait d'ailleurs, dès son premier jour en poste, prendre part à une importante réunion qui le préparerait à vendre Télégestionnaire, une plateforme de gestion d'actifs de TI et télécommunications, à une banque.

La veille de ce premier jour, Thierry reçoit un appel inattendu : son nouveau PDG a accepté l'offre d'une autre compagnie. Le jeune entrepreneur passe une mauvaise nuit, puis il a une véritable épiphanie. Il apprendra lui-même à diriger l'entreprise!

« Je doutais de tout ce que je faisais, explique-t-il. Mais j'ai réalisé que c'était mon problème, que je devais le résoudre moi-même. Ma maison était en jeu. »

« Thierry a fait ce qu'il devait faire, il a repris sa place », affirme Robert Simon, associé directeur de la BDC. « En tant qu'investisseurs et membres externes du conseil d'administration, nous préférons voir le fondateur faire la transition à PDG parce qu'il est personnellement engagé dans la réussite de l'entreprise. »

**« Règle générale, le chiffre d'affaires importe généralement moins que la vision. Nous voulons créer une valeur récurrente, faire un bond de géant et distancer de loin nos concurrents. »**

C'est surtout vrai, avance Robert Simon, pour les entreprises dont le chiffre d'affaires se situe entre 10 et 20 millions de dollars. Pour réussir, il importe d'être à l'écoute de mentors, de conseillers et d'autres dirigeants.

Et Thierry l'était.

Alors un jeune trentenaire, il savait qu'il était meilleur pour démarrer des entreprises que pour les diriger. Il a donc entrepris de se réinventer en s'inscrivant au Entrepreneurial Masters Program offert par le Entrepreneurs' Organization, cours ayant lieu au Massachusetts Institute of Technology.

Le livre *Mastering the Rockefeller Habits*, de Verne Harnish, un gourou de la gestion d'entreprises et l'un des fondateurs du Entrepreneurs' Organization, est devenu sa bible.

« Le livre comprend une liste des 30 choses que font les bonnes entreprises, raconte Thierry. Je n'en faisais que 3, alors ça m'a vraiment ouvert les yeux. J'ai réalisé qu'il y avait beaucoup de choses que je n'accomplissais pas. Je me débattais seulement pour survivre. »

Thierry a compris qu'il devait voir au-delà de la gestion quotidienne et se mettre à penser stratégiquement; à se concentrer sur la croissance à long terme plutôt que sur le profit à court terme. Et il devait se demander si l'équipe de direction qu'il avait en place était la bonne.

Quand il est revenu de sa première session au Entrepreneurial Masters Program et s'est mis à parler de valeurs fondamentales, de stratégie de marque et de culture d'entreprise, il a « frappé un mur ».

« L'équipe faisait constamment face à des urgences. Les gens disaient : "Ne perdons pas de temps à comprendre comment ça marche. Allons faire de l'argent! Nous devons vendre!" »

Thierry a réalisé qu'il devait éduquer son équipe et prendre de difficiles décisions quant à qui devrait en faire partie. Au bout du compte, il a renvoyé l'un de ses gestionnaires clés, lequel ne partageait pas sa vision. Depuis, il prend soin d'engager des gens qui adhèrent à la culture de l'entreprise.



croissance  
growth



exécuter  
execute



respect et humilité  
respect & humility



proximité client  
customer intimate



loisirs et famille  
fun & family

Les valeurs principales d'Etelesolv

Thierry a appris que s'il voulait mettre en place une culture axée sur la cohésion et la croissance, il devait mieux communiquer avec ses employés.

Les écrits de Cameron Herold, entrepreneur et entraîneur de PDG, l'ont d'ailleurs beaucoup aidé.

« La culture est le ciment qui maintient toute la structure en place, explique Herold. La culture, c'est l'enthousiasme, l'ambiance, l'objectif premier, les valeurs principales. On doit recruter de plus en plus de gens qui la comprennent et la "vivent". »

Thierry a invité ses employés à participer à un exercice conçu par Herold nommé A Painted Picture. Ceux-ci devaient s'imaginer où se trouverait l'entreprise dans trois ans. De ce fait, ils se sentaient inspirés mais

ne ressentait pas de pression quant à l'obtention de résultats immédiats.

Le fondateur d'Etelesolv a d'ailleurs récemment eu à mettre en pratique ses aptitudes à communiquer lorsqu'il a dû expliquer à ses vendeurs qu'ils feraient peut-être moins d'argent cette année en raison du lancement d'un nouveau produit en 2015.

Trois ans après avoir proposé pour la première fois cet exercice, Thierry est émerveillé par ce qui a été accompli. Etelesolv a lancé



L'équipe de direction d'Etelesolv

un nouveau produit, Cimpl, qui est très facile d'utilisation et qui offre une grande portée. Si la tendance se maintient, l'entreprise comptera une centaine d'employés dès cette année, explique Thierry, et son chiffre d'affaires se situe entre 5 et 10 millions de dollars. De plus, la compagnie est désormais rentable.

« Règle générale, le chiffre d'affaires importe généralement moins que la vision, soutient Thierry. Nous voulons créer une valeur récurrente, faire un bond de géant et distancer de loin nos concurrents. »

Il affirme que sa transition a été une « leçon d'humilité ».

« Lorsque je me suis mis à me concentrer sur la direction à donner à l'entreprise, sur sa stratégie et sur sa culture, mon rôle s'est défini et j'ai arrêté de courir partout. Je me suis mis à avoir confiance en mon équipe. Les gens savaient où on allait et quoi faire pour y arriver. À un certain point, on ne peut s'accrocher à tout. »

Et ça inclut le poste de PDG. Éventuellement, il croit qu'il aura peut-être à se mettre lui-même à la porte et à chercher encore une fois un remplaçant.

Selon Tony Ritlop, associé du cabinet d'audit financier EY, c'est une excellente façon de voir les choses.

« Les entrepreneurs deviennent souvent PDG, mais pas toujours avec succès, avance Ritlop. Ceux qui réussissent ont beaucoup d'énergie, d'ambition et d'idées. Qui plus est, ils s'entourent de gens qui comblent leurs lacunes, et ils encouragent ces gens à partager leurs idées et à prendre des décisions. »

« Dans certains cas, de très bons entrepreneurs savent quand il ne doivent pas occuper le poste de PDG, car ils reconnaissent qu'ils n'ont pas toutes les habiletés requises. Ils deviennent alors parfois président du conseil d'administration et influencent ainsi la prise de décisions, mais laissent l'administration quotidienne de l'entreprise à des gestionnaires professionnels. »

