



Cas Pratique N°3

Que faire quand on prend un poste à haut risque ?

Le contexte

Serge, 40 ans, vient d'être nommé Directeur Général d'une petite entreprise appartenant à un important groupe de distribution. Cette entreprise, qui fabrique des produits de luxe, perd de l'argent depuis longtemps. Le groupe a essayé à plusieurs reprises de la vendre mais sans succès. Serge, dans le groupe depuis 10 ans, est connu pour son efficacité. Le Président lui confie la tâche de redresser l'entreprise pour pouvoir par la suite la vendre dans de bonnes conditions.

C'est la première fois que Serge se trouve dans une vraie position de dirigeant. La situation est particulièrement délicate car il y a de nombreux conflits entre personnes, en particulier au sein du comité de direction. Conscient du challenge qu'il a à relever, son Président lui conseille de se faire accompagner et lui propose de rencontrer un consultant d'Equipe & Développement.

La démarche

Un rendez-vous entre Serge, son Président et le consultant permet de clarifier les enjeux et les objectifs.

Nous convenons de lancer une triple démarche :

- un bilan personnel pour Serge avec pour objectifs de repérer clairement les qualités sur lesquelles il peut s'appuyer pour réussir dans ce poste, les points faibles qui pourraient le gêner et de comprendre comment il peut se développer pour mettre toutes les chances de son côté.
- un Diagnostic Interactif pour permettre à Serge de saisir rapidement les points forts de l'entreprise, les dysfonctionnements, les gisements de progrès et lancer une dynamique de changement.
- un coaching pour l'aider à réfléchir sur les différentes options qu'il peut prendre et préparer ses décisions.

Le bilan s'est déroulé sur 2 mois, entrecoupé de séances de coaching sur les urgences à traiter. Le diagnostic a été mené rapidement par 2 autres consultants d'Equipe & Développement. Enfin, la phase coaching s'est étalée sur 6 mois.



Les résultats

Le bilan a permis à Serge de se conforter dans sa capacité à organiser, à aller à l'essentiel et à décider rapidement. Ce qui lui a le plus servi dans cet environnement fut son aptitude à ramener chacun aux faits et à l'action. Il a réalisé aussi que, pour devenir un patron à part entière, il devait établir avec ses collaborateurs des relations plus chaleureuses, plus humaines et moins techniques. Enfin, il est devenu clair pour lui qu'il avait vraiment envie de devenir chef d'entreprise et qu'il en avait les capacités.

Le diagnostic a mis en évidence à quel point les luttes de pouvoir au sein du Comité de Direction se retrouvaient à tous les niveaux de l'entreprise et entraînaient une déconsidération profonde du management. Il a permis également d'identifier que la culture de production de très haute qualité était un élément essentiel sur lequel s'appuyer pour construire une nouvelle stratégie, à condition de l'ajuster à la réalité d'aujourd'hui. Grâce à ce diagnostic, Serge a pu rapidement agir sur l'ambiance de l'entreprise et élaborer une stratégie qui a emporté l'adhésion de tous.

Le coaching lui a permis de confronter ses projets d'organisation et ses grandes décisions au regard neutre du coach. Il lui a permis aussi de préparer ses plans d'action sur les sujets les plus délicats, en particulier nominations et licenciements. Enfin, il a pu s'exercer à faire évoluer son style relationnel sans prendre de risque par rapport à son autorité.

En moins de 6 mois, l'entreprise était sur de nouveaux rails, avec une stratégie et une organisation claire. Serge avait acquis la confiance de ses employés et l'ambiance s'était transformée. Si bien qu'il a pu conclure avant la fin de l'année un LBO qui a permis le rachat de l'entreprise dans des conditions très satisfaisantes pour tous. Serge s'est lancé dans cette aventure avec enthousiasme et l'intime conviction qu'il allait réussir.

L'idée clé

Plus il y a de l'urgence et des tensions, plus il faut savoir prendre son temps, prendre du recul et élargir son champ de vision. Le coaching permet au dirigeant de mieux prendre en compte la dimension humaine pour réussir plus vite et plus efficacement sa prise de fonction.

RETOUR PAGE D'ACCUEIL : www.equipedev.fr/