

CHAOS, COURAGE ET LEADERSHIP DU GESTIONNAIRE D'ÉQUIPE



Bitume Québec

Mars 2015

LAFOND

CONSTRUIRE. ORGANISER. TRANSMETTRE.

LAFOND.CA

THÈMES ABORDÉS

1. Le cas Bitume Asphalte Inc.
 - 1.1 Description de l'entreprise
 - 1.2 Structure organisationnelle
 - 1.3 Génogramme de la famille
2. Mise en situation n° 1
3. Mise en situation n° 2
4. Les dysfonctions et ses conséquences
 - 4.1 Les dysfonctions d'équipe chez Bitume Asphalte Inc.
 - 4.2 Les conséquences: l'effet spirale
5. Les manifestations du danger
6. L'intervention du leader
 - 6.1 Modus operandi du leadership
 - 6.2 Les étapes à franchir dans la solution

1. LE CAS BITUME ASPHALTE INC.

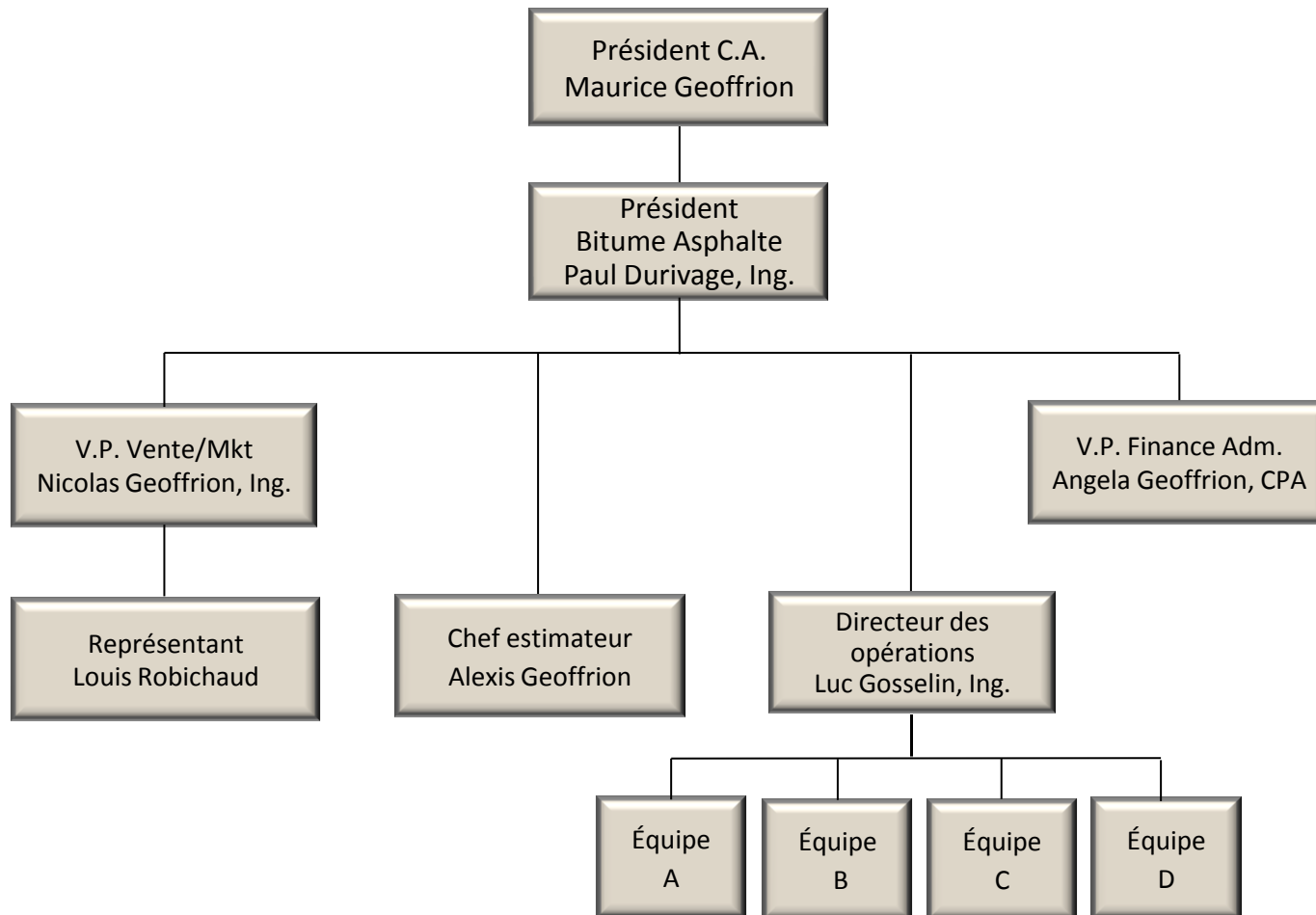
1.1 Description de l'entreprise Bitume Asphalte Inc.

- L'entreprise a été fondée en 1973 par Roger Geoffrion, le père de l'actuel président du conseil, Maurice Geoffrion.
- À l'époque, on recouvrait des entrées de résidences principales. Le chiffre d'affaires était de 5 M\$ lorsque Maurice a repris l'entreprise des mains de son père.
- Aujourd'hui, l'entreprise Bitume Asphalte Inc. se spécialise dans la pose, le recouvrement et l'entretien de chaussées souples. Son marché s'est agrandi et est fragmenté en 4 catégories soit le résidentiel, le commercial, le municipal et les autoroutes.

1.1 Description de l'entreprise Bitume Asphalte Inc.

- Bitume Asphalte Inc. a son siège social à Laval. Les effectifs de l'entreprise s'élèvent maintenant à 36 personnes, dont 4 ingénieurs et 4 équipes de travail. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires se rapproche de 20 M\$. Chaque équipe de travail est chapeauté par un surveillant de chantier qui dirige un opérateur de paveuse, un opérateur de rouleau ainsi que des manœuvres spécialisés dans le raclage et le contrôle des tables de la paveuse.

1.2 Structure organisationnelle



2. MISE EN SITUATION N° 1

- En 2013, Paul proposa aux membres du conseil d'administration de faire l'acquisition d'une paveuse de type VPM. Cet achat devait propulser Bitume Asphalte Inc. vers une croissance fulgurante, créant ainsi beaucoup de valeur aux actionnaires et rendant attrayante l'entreprise soit pour la vendre à un partenaire stratégique ou soit pour accéder à des marchés jusqu'ici non exploités.
- Angela contestait cette acquisition, mais Paul avait convaincu Nicolas, qui stimulait Maurice dans ce sens (**confiance**).
- Le financement fut fait en mai 2013 et la transaction fut réalisée en juin 2013.

3. MISE EN SITUATION N° 2

- Le recrutement de jeunes manœuvres se fait de façon aléatoire. Plusieurs quittent le travail rapidement afin d'aller chercher leurs enfants à la garderie (**absence de responsabilité**).
- Un manque flagrant de communication entre le management et les surveillants sur les résultats visés a amené des pertes considérables sur 2 chantiers (**manque d'attention aux résultats**).
- En octobre 2013, plus de la moitié des commandes de 2014 furent annulées par les clients entraînant Bitume Asphalte Inc. dans la première perte de son histoire, soit 1,5 M\$ (**manque d'attention aux résultats**).

3. MISE EN SITUATION N° 2 (suite)

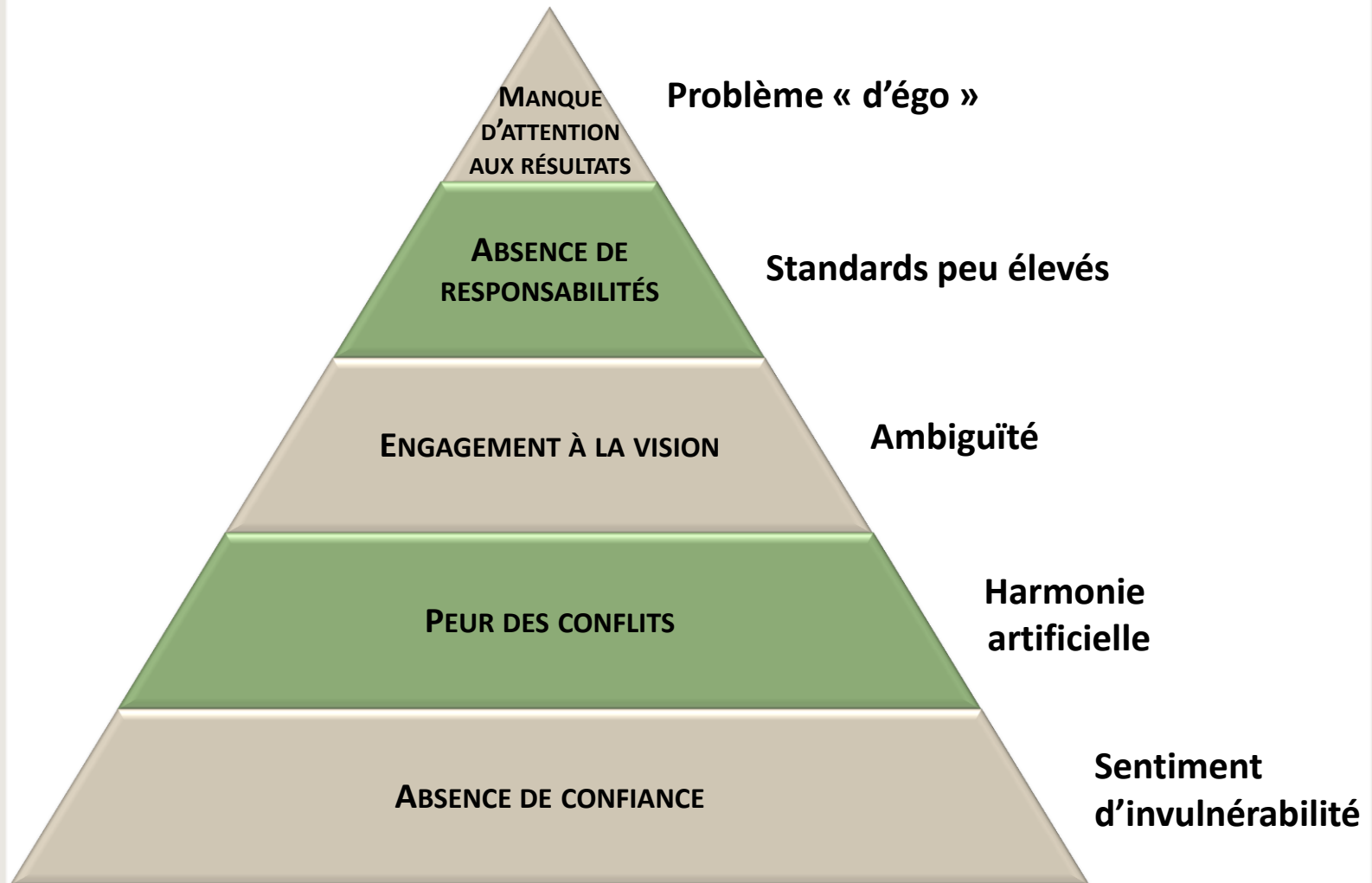
- Nicolas est démoralisé et conteste la décision de Paul (**confiance**).
- Angela est amère et ne parle plus à Paul (**peur des conflits**).
- Alexis travaille sur une alternative.
- Maurice est dans le doute (**engagement à la vision**).
- Les employés sont inquiets et plusieurs ont commencé à mettre en doute le leadership de la famille Geoffrion et de Paul Durivage (**confiance**).
- On raconte, dans la cafétéria, que le management est pauvre en idée et que l'entreprise est dans de sérieuses difficultés financières (**engagement à la vision**).

3. MISE EN SITUATION N° 2 (suite)

- Le leadership est vraiment mis en cause et on considère la situation comme perdue et irréversible (**absence de confiance**).
- Par ailleurs, Paul Durivage est blâmé d'avoir embarqué la compagnie dans une telle situation et l'ensemble des parties prenantes considère que cette performance n'est pas à la hauteur de l'histoire corporative (**manque d'attention aux résultats**).
- Cela fait plus d'un mois qu'il n'y a plus de réunion d'équipe et les conversations de corridor s'articulent autour de la déresponsabilisation et du blâme (**peur des conflits**).

4. LES DYSFONCTIONS ET SES CONSÉQUENCES

4.1 Les dysfonctions d'équipe chez Bitume Asphalté Inc.



4.2 Les conséquences: l'effet « Spirale »

PHASE 1

Étape 1

**EFFET AVANCER
EN ARRIÈRE**

- On demeure à l'intérieur de nos frontières. On ne trouve pas une nouvelle façon de penser et d'opérer.

Étape 2

Étape 3

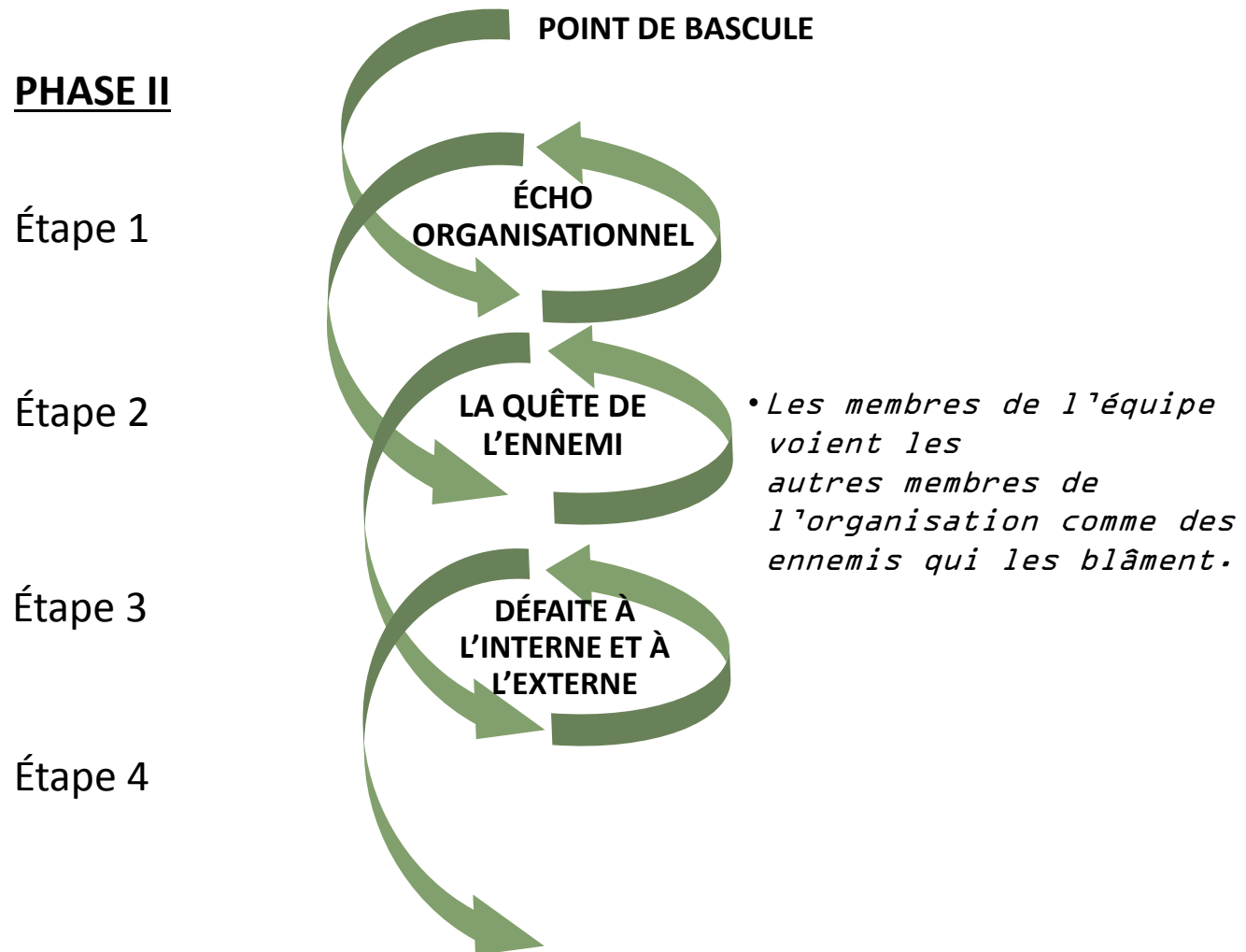
**EFFET CRISTAL
EFFET RÉTROVISEUR**

- On échappe les nouvelles données de la technologie, du marché, de la compétition et de l'organisation.
- On ne rallie pas les autres membres de l'organisation.
- On rate l'apprentissage des meilleures pratiques.

Étape 4

POINT DE BASCULE vers le focus.

4.2 Les conséquences: l'effet « Spirale »



5. LES MANIFESTATIONS DU DANGER

- La marginalisation



- L'attaque



- La diversion

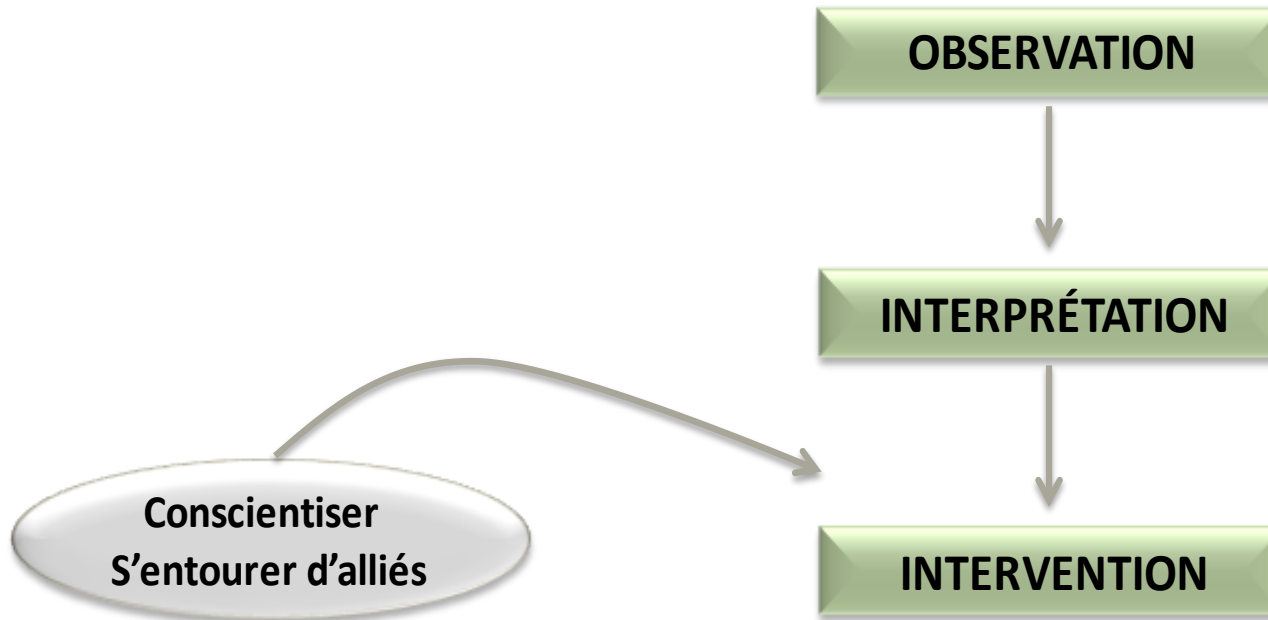


- La séduction

6. L'INTERVENTION DU LEADER

- Monter au balcon
- Penser politique
- Établir une position ferme, mais équitable
- Orchestrer le conflit

6.1 Modus operandi du leader



6.2 Les étapes à franchir dans la solution

Le travail du leader dans la conception du travail d'équipe consiste à :

1. Comprendre l'environnement turbulent
2. Aider l'individu à réaliser ses propres objectifs à travers
 - La réalisation de l'équipe
 - La réalisation des objectifs organisationnels
3. Diagnostiquer le style d'équipe actuelle et déterminer le style qu'il considère le plus adéquat
4. Planifier les éléments structurants et les activités

5.2 Les étapes à franchir dans la solution (suite)

5. Le travail du leader dans la conception du travail d'équipe consiste à :
 - Utiliser sciemment le temps
 - Camper le style de fonctionnement
 - Améliorer les habitudes de travail et les compétences
 - Équilibrer les relations individuelles et les relations de groupe
 - Gérer les faits cachés ou agenda caché
 - Distribuer le leadership
 - S'assurer d'un « input » extérieur pertinent

« Le succès de la réussite consiste à contracter l'habitude de faire ce que ne veulent pas faire ceux qui échouent »