

CAS N° 17

JEAN DURANT

Âgé de 37 ans, Jean Durant, le nouveau directeur général de Célébrités, traverse la période la plus difficile de sa vie. L'important conglomerat Omega vient de le nommer à la tête de sa dernière acquisition, et il est très content de lui. Issu d'un milieu défavorisé, Jean a terminé ses études de génie, obtenu une maîtrise en administration de l'Université McGill et travaillé pendant 10 ans comme expert-conseil en gestion. Puis, après avoir dirigé une petite entreprise pendant les deux dernières années, il a vu ses efforts couronnés de succès. Avec cette nomination au sein d'Omega, il a vraiment le sentiment d'être arrivé. L'entreprise Célébrités dont il s'apprête à prendre les rênes est connue internationalement et jouit d'une bonne réputation. Ses nouvelles fonctions constituent également, pour lui, une excellente occasion de se faire remarquer par le siège social. En outre, c'est la première fois de sa carrière que son salaire est aussi élevé. Bien que les considérations pécuniaires ne soient pas sa principale préoccupation (ce salaire va quand même lui permettre d'assurer la sécurité financière de sa femme et de ses quatre enfants), Jean est fier de cette augmentation salariale, car elle est le signe de sa réussite. Il est impatient de se trouver à la tête d'une entreprise de plus de 1 000 personnes et d'exercer le pouvoir que ce poste va lui conférer.

Lorsqu'il a été choisi par Omega, Jean a été informé que Daniel Bénard, l'actuel directeur général de Célébrités, allait prendre sa retraite et être nommé président du conseil d'administration. M. Bénard a assumé la direction de Célébrités pendant 22 ans avec un certain succès : les ventes ont augmenté régulièrement, et la qualité s'est maintenue à un degré satisfaisant. Les membres de la haute direction ont une longue expérience, sont très liés les uns aux autres et fidèles à l'entreprise depuis longtemps. On dit d'ailleurs qu'ils sont tous très amis avec Daniel Bénard. La plupart ont atteint la soixantaine et tous sont particulièrement fiers de la réussite de leur entreprise de taille moyenne. Toutefois, les profits de Célébrités ne se sont pas accrus aussi rapidement qu'Omega l'aurait souhaité. Le président du conglomerat a donc annoncé à Jean, au moment de sa nomination, qu'il voulait voir Célébrités prendre véritablement son envol.

Ayant bien compris cet appel à l'action, Jean s'envole vers Montréal pour sa première visite à Célébrités. Il s'est auparavant entretenu brièvement avec Daniel Bénard, au téléphone, pour lui annoncer qu'il arriverait le jeudi suivant, qu'il resterait une demi-journée dans l'entreprise et qu'il reviendrait définitivement après avoir passé 10 jours à Toronto chez Omega. M. Bénard s'est montré cordial, mais plutôt distant, et Jean se demande ce qu'il pense de sa nomination. « Je ne vais passer que quelques heures sur place, se dit-il. Je me demande quelle est la meilleure stratégie à adopter. »

Une fois sur place, Jean remarque tout de suite la propreté des parterres et les jardins impeccables. À sa grande surprise, Daniel Bénard l'attend à la porte. Il est vêtu de façon très classique : costume bleu, chemise blanche, cravate et chaussures noires. Il observe Jean à travers des lunettes au style démodé et à monture d'acier. « Bienvenue dans notre usine. Vous êtes juste à l'heure pour la réunion du jeudi de la direction. Voudriez-vous y assister et rencontrer l'équipe ? » Convaincu que cette rencontre lui donnera l'occasion de voir la direction à l'œuvre, Jean accepte l'invitation. Il pense se tenir un peu à l'écart et regarder comment cela se passe aussi longtemps que son horaire le lui permet.

ÉTUDE DE CAS 17 (suite)

On fait alors entrer Jean dans la salle de réunion la plus impressionnante qu'il ait jamais vue. Une immense table entourée de 12 chaises à dossier haut trône au centre d'une pièce dont les murs sont lambrissés de chêne. Sept des sièges sont occupés par des dirigeants au visage austère et au costume sombre.

M. Bénard entraîne Jean au milieu de la pièce, lui indique une chaise à gauche de celle qui se trouve en bout de table et s'assoit à la place qui, de toute évidence, est la sienne. Se tournant vers le groupe, il prend la parole : « Messieurs, je vous présente Jean Durant. Avant de le laisser présider cette réunion, je veux vous faire part de mon opinion. Je pense que sa présence est tout à fait déplacée. Il ne me semble pas qualifié pour le poste, et je veux que vous sachiez que je ne le soutiendrai pas. Monsieur Durant... »

Questions

1. Mettez-vous à la place de Jean Durant au moment où il entend le discours de M. Bénard. Quelles décisions doit-il ou peut-il prendre immédiatement ?
2. Que recommanderiez-vous à Jean et pourquoi ? Devrait-il réagir rapidement et intuitivement, ou devrait-il prendre le temps d'analyser la situation ?
3. Supposez que Jean veuille arranger les choses avec Daniel Bénard. Décrivez une approche de négociation et une stratégie qui, selon vous, pourraient résoudre le problème afin que l'un et l'autre puissent travailler ensemble dans les mois à venir. Justifiez vos recommandations.