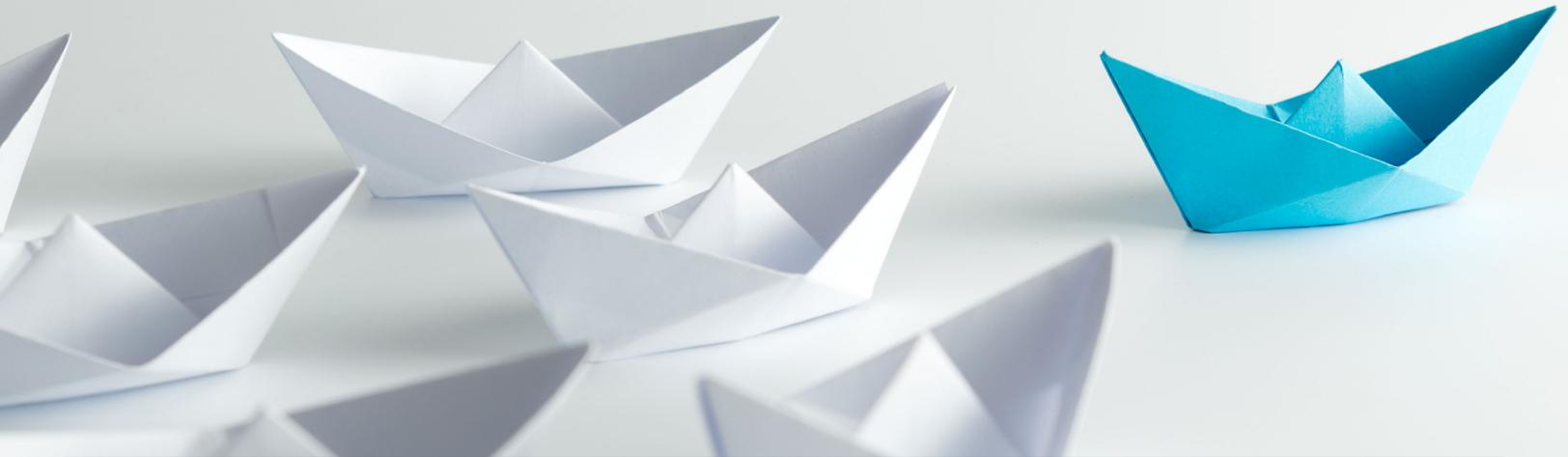


# Renforcer l'équipe de direction pour relancer la croissance



**En temps de crise, pour donner un nouveau souffle à l'organisation et lui permettre d'en sortir encore plus forte, les équipes de direction doivent réévaluer leurs capacités. Elles peuvent aussi en profiter pour recruter de nouveaux effectifs, puisque les mises à pied et l'insatisfaction générale augmentent le nombre de personnes en recherche d'emploi. Toutefois, cette évaluation doit s'effectuer conformément à la stratégie de l'organisation, de sorte que chaque mesure prise vienne améliorer son efficacité.**

Même en temps normal, les entreprises doivent composer avec des dynamiques très variées à mesure qu'elles évoluent, qu'elles en soient à leurs premiers pas ou qu'elles soient confrontées à des enjeux complexes après plusieurs années d'exploitation. Ces entreprises doivent satisfaire des besoins bien précis, notamment :

- Responsabiliser les dirigeants et renforcer la confiance envers eux
- Accroître les communications au sein de l'organisation
- Mettre en place des processus plus rigoureux et mieux structurés
- Faire de l'innovation une responsabilité partagée
- Trouver un équilibre au sein de la direction pour faciliter la résolution de situations complexes
- Favoriser le soutien entre l'équipe de direction et le chef de la direction pour stimuler la croissance

Maintenant plus que jamais, les dirigeants doivent se demander s'ils sont correctement outillés pour satisfaire ces besoins et déterminer la meilleure façon de combler les lacunes. Comment s'y prendre? En réalisant un « audit de la direction », dans le cadre duquel les traits comportementaux de l'équipe sont comparés avec ceux de dirigeants d'autres entreprises florissantes. On peut réaliser ce type d'audit au moyen de SuccessFinder, un outil psychométrique efficace qui analyse 85 traits comportementaux, lesquels sont ensuite classés en 26 domaines de compétence.

Le diagramme 1 ci-dessous montre l'évaluation des compétences d'un chef de la direction et de son équipe de huit dirigeants réalisée lors d'un tel audit. On y voit la tendance qu'ont les dirigeants à démontrer 6 des 26 compétences évaluées par l'outil. Ces six compétences ont été jugées essentielles par suite de recherches menées sur des entreprises en croissance.

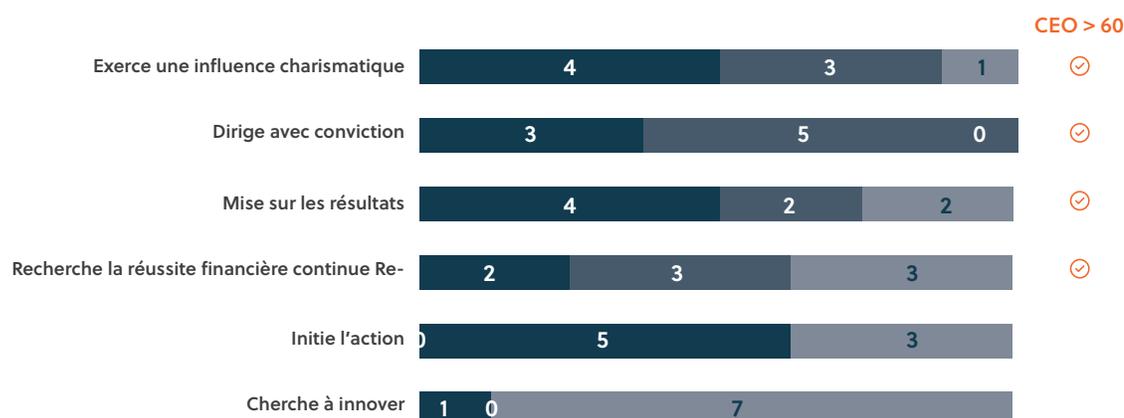


Diagramme 1 Compétences essentielles des dirigeants d'une société en croissance

Les crochets situés à droite du diagramme indiquent les compétences essentielles que le chef de la direction tend à détenir. On observe qu'elle possède quatre des six compétences essentielles (pointage supérieur à 60), mais qu'elle présente des lacunes dans les catégories « Initier l'action » et « Chercher à innover ». Les bandes représentent la distribution des résultats pour les huit membres de l'équipe. Les portions en bleu foncé illustrent les tendances fortes, celles en bleu clair, les tendances moyennes, et celles en gris, les tendances faibles. Dans la catégorie « Chercher à innover », une tendance forte se dégage chez un seul des membres de l'équipe, faisant ressortir le besoin d'adopter des mesures visant à inculquer des comportements qui favorisent l'innovation.

Le diagramme 2, la seconde partie de l'audit, montre la tendance des dirigeants à participer aux principales activités fonctionnelles de l'organisation. On constate que le chef de la direction affiche des tendances fortes au chapitre du marketing et des ventes (voir les crochets), mais qu'elle doit régulièrement compter sur son équipe pour assurer certaines fonctions internes. Heureusement, comme en témoignent les portions des bandes les plus foncées, au moins un ou deux dirigeants sont en mesure de remplir les tâches dans chaque domaine.



Diagramme 2 Capacités fonctionnelles clés des dirigeants d'une entreprise en croissance

Après avoir pris connaissance des tests, à la fois sur une base individuelle et collective, les dirigeants peuvent se servir des résultats pour mieux collaborer et corriger les faiblesses, plus particulièrement dans les domaines où le chef de la direction aura davantage besoin d'eux.

Les organisations qui renforcent les capacités de leur équipe de direction sont plus à même de respecter leurs stratégies et de favoriser la culture dont elles ont besoin pour traverser les périodes de crise.

Auteur :

Kevin Joy, MBA, B. Ing., associé, Consultation  
514.228.7898 | kevin.joy@mnp.ca

