

Situations vécues de dirigeants de PME

*et ce qu'elles révèlent du
leadership et de l'organisation*

Recueil évolutif de situations inspirées de cas réels observés
dans des PME françaises



Jean-François Marynissen
Senior Advisor & Executive Mentor
Stratégie des Talents
www.strategie-talents.fr

Pourquoi ces situations existent dans les PME

Diriger une PME est souvent une expérience paradoxale.

L'entreprise progresse, les équipes travaillent, les projets avancent... et pourtant certaines tensions apparaissent : décisions qui tardent, responsabilités floues, réunions nombreuses mais peu productives, énergie importante pour des résultats parfois en deçà des attentes.

Dans la plupart des cas, le problème visible n'est pas la véritable cause.

Derrière une difficulté opérationnelle se cache souvent un mécanisme plus profond : un signal envoyé par le dirigeant, une responsabilité mal définie, une organisation qui n'a pas évolué au même rythme que l'entreprise ou une décision qui n'a jamais été réellement tranchée.

Ces situations ne sont ni exceptionnelles ni anormales.

Elles font simplement partie de la vie des entreprises qui se développent.

Les situations présentées dans ce document sont inspirées de cas réels observés dans différentes PME françaises.

Chaque exemple montre comment une difficulté apparente peut révéler une cause organisationnelle ou managériale plus profonde.

” *Dans une PME, les problèmes visibles sont **rarement** les véritables causes des difficultés.*

Les pages suivantes présentent des situations vécues par des dirigeants de PME et les enseignements qu'elles révèlent sur le leadership et l'organisation d'une entreprise.

Quand les managers commencent à partir sans explications

Situation

Dans une PME industrielle de 120 personnes, le dirigeant constate un turnover inhabituel au sein de son équipe managériale.

Depuis 18 mois, plusieurs managers clés ont quitté l'entreprise, malgré des conditions de travail jugées correctes et une activité stable.

Ce que le dirigeant pensait

Le marché est tendu et il devient difficile de fidéliser des managers compétents. Certains profils ne sont peut-être pas adaptés à l'entreprise.

La cause réelle

Au fil du temps, le CODIR avait progressivement cessé de trancher réellement les sujets structurants.

Les décisions restaient en suspens, les arbitrages étaient évités, et les managers se retrouvaient à gérer des situations floues sans cadre clair.

Cette absence de décisions créait une perte de repères et une fatigue progressive chez les profils les plus solides.

Le changement

Le dirigeant a réinstauré un fonctionnement clair du CODIR avec des décisions réellement prises et assumées.

Les rôles ont été clarifiés, les arbitrages posés, et les sujets structurants traités sans être reportés.

L'enseignement



Dans une organisation, l'absence de décision crée plus de désengagement que les mauvaises décisions.

Quand les frais de déplacement augmentent sans explication

Situation

Le directeur financier d'une PME constate une augmentation inhabituelle des frais de déplacement.

Sur l'année, l'écart atteint près de 62 000 € par rapport aux exercices précédents.

Ce que le dirigeant pensait

Les règles de dépenses ne sont plus respectées et certains collaborateurs abusent probablement du système.

La cause réelle

Quelques mois plus tôt, lors d'un déplacement avec un client, le dirigeant avait lui-même choisi un hôtel haut de gamme et un restaurant réputé.

Le changement

Le dirigeant a clarifié les règles de déplacement et surtout renforcé son exemplarité sur ces sujets.

Les dépenses sont rapidement revenues à leur niveau normal.

L'enseignement



Dans une organisation, les règles écrites comptent souvent moins que les signaux donnés par le dirigeant.

Quand tout fonctionne encore... mais devient plus difficile

Situation

Dans une PME de services de 80 personnes, l'activité se développe, les équipes sont engagées et les résultats restent corrects.

Pourtant, au quotidien, tout devient plus lourd : les décisions prennent plus de temps, les échanges se multiplient, et les sujets simples demandent de plus en plus d'énergie.

Ce que le dirigeant pensait

C'est une phase normale liée à la croissance.

Il faut continuer à avancer, les choses se structureront progressivement.

La cause réelle

Le besoin de structuration est bien identifié, mais il reste en arrière-plan face aux urgences opérationnelles.

Aucune décision structurante n'est réellement prise pour faire évoluer l'organisation, et le fonctionnement actuel continue de se complexifier.

Le changement

Le dirigeant a pris le temps de poser clairement les bases de fonctionnement de l'organisation.

Les rôles ont été clarifiés, les modes de décision définis, et certaines pratiques simplifiées.

L'enseignement



*Dans une PME, ce qui fonctionne encore aujourd'hui
peut devenir ce qui freine demain.*

Quand les managers ne prennent plus d'initiatives

Situation

Dans une PME du BTP de 50 personnes, le dirigeant constate que ses managers sollicitent systématiquement la Direction avant de prendre une décision. Les sujets avancent, mais lentement, et l'entreprise dépend de plus en plus des arbitrages du dirigeant.

Ce que le dirigeant pensait

Les managers manquent d'autonomie et ne prennent pas suffisamment leurs responsabilités. Ils attendent trop souvent que la Direction décide à leur place.

La cause réelle

Au fil du temps, les décisions prises par les managers étaient régulièrement corrigées, reprises ou réorientées par la Direction.

Sans intention négative, le dirigeant avait progressivement envoyé un signal clair : une décision prise seule risquait d'être remise en cause.

Les managers ont donc cessé de prendre des initiatives pour éviter l'erreur ou le désaveu.

Le changement

Le dirigeant a clarifié les zones de décision propres à chaque manager et accepté que certaines décisions soient prises sans validation préalable.

Les managers ont progressivement retrouvé de l'autonomie et sont redevenus acteurs de leur périmètre.

L'enseignement



*Dans une organisation, l'autonomie ne se décrète pas.
Elle se construit lorsque les décisions prises sont
réellement respectées.*

Quand il devient impossible de recruter durablement

Situation

Dans une PME industrielle de 80 personnes, le dirigeant constate que les recrutements deviennent de plus en plus difficiles.

Les bons candidats se présentent rarement, certains abandonnent en cours de recrutement et plusieurs embauches récentes n'ont pas tenu dans la durée.

Ce que le dirigeant pensait

Le marché de l'emploi est tendu et les candidats sont devenus de plus en plus exigeants. L'entreprise manque peut-être de visibilité ou d'attractivité face à des concurrents plus connus.

La cause réelle

L'entreprise ne tenait plus totalement les promesses faites aux candidats.

Le discours de recrutement mettait en avant de l'autonomie, de la proximité managériale et des perspectives d'évolution, mais l'expérience vécue après l'arrivée était différente.

Cet écart entre la promesse et la réalité fragilisait la confiance et dégradait progressivement l'image de l'entreprise.

Le changement

Le dirigeant a réaligné le discours de recrutement avec la réalité de l'entreprise et clarifié ce qui pouvait réellement être proposé aux candidats.

L'intégration a été renforcée, les attentes mieux posées dès le départ, et les managers se sont davantage impliqués dans l'intégration des nouveaux collaborateurs.

L'enseignement

” Dans une PME, le recrutement ne commence pas avec une offre d'emploi. Il commence avec la capacité de l'entreprise à tenir ses promesses.

Quand le dirigeant travaille 60 heures par semaine

Situation

Dans une PME industrielle de 95 personnes, le dirigeant travaille plus de 60 heures par semaine.

Malgré une équipe expérimentée, il reste sollicité sur la plupart des décisions importantes et peine à prendre du recul sur le développement de son entreprise.

Ce que le dirigeant pensait

Son implication est indispensable pour garantir la qualité des décisions.

Les dossiers les plus sensibles doivent forcément passer par lui.

La cause réelle

Au fil du temps, le dirigeant était devenu le point de passage obligé des décisions importantes.

Les responsabilités existaient sur le papier, mais les arbitrages continuaient à remonter vers lui, ralentissant l'organisation et renforçant la dépendance de l'entreprise à sa présence.

Le changement

Le dirigeant a redéfini les niveaux de décision et clarifié les responsabilités de chacun.

Les managers ont retrouvé un véritable pouvoir de décision sur leur périmètre, permettant au dirigeant de se concentrer sur les enjeux stratégiques.

L'enseignement



Dans une PME, le dirigeant ne doit pas être indispensable au fonctionnement quotidien. Il doit être indispensable à la vision de l'entreprise.

Quand les décisions du CODIR sont sans cesse remises en cause

Situation

Dans une PME de distribution de 120 personnes, la dirigeante constate que les décisions prises en CODIR sont régulièrement rediscutées après les réunions. Les arbitrages sont posés, mais leur mise en œuvre se heurte rapidement à de nouvelles objections, à des résistances internes et à des tentatives de renégociation.

Ce que la dirigeante pensait

Les membres du CODIR ont simplement besoin de davantage de temps pour s'approprier les décisions.

Ces désaccords font partie du fonctionnement normal d'une équipe de direction exigeante.

La cause réelle

Deux directeurs défendaient avant tout leur propre territoire, leurs ressources et leurs priorités.

Chaque décision était analysée au regard de ses conséquences sur leur périmètre, plutôt qu'au regard de l'intérêt global de l'entreprise.

En l'absence d'une priorité commune clairement posée, les désaccords revenaient sans cesse et fragilisaient les décisions collectives.

Le changement

La dirigeante a réaffirmé les priorités stratégiques communes et instauré des règles claires d'arbitrage.

Les désaccords ont continué à être exprimés, mais ils ont été traités en fonction de l'intérêt de l'entreprise et non plus de la défense des territoires individuels.

L'enseignement



Dans un CODIR, un désaccord n'est pas un problème. Il le devient lorsque chacun défend son périmètre au détriment de la priorité commune.

Quand les équipes ne croient plus aux valeurs affichées

Situation

Dans une PME de services de 165 personnes, le dirigeant constate que les collaborateurs deviennent de plus en plus sceptiques face aux valeurs affichées par l'entreprise.

Les messages sur la confiance, le respect et la coopération sont connus, mais ils ne suscitent plus d'adhésion réelle.

Ce que le dirigeant pensait

Les valeurs ont peut-être été insuffisamment expliquées ou trop rarement rappelées. Il faut probablement renforcer les messages internes et rappeler plus souvent les engagements de l'entreprise.

La cause réelle

Certains comportements contraires aux valeurs affichées étaient connus, mais restaient tolérés.

Des managers obtenaient de bons résultats tout en fragilisant leurs équipes, sans que cela entraîne de réaction claire de la Direction.

Ce décalage entre les discours et les comportements acceptés avait progressivement vidé les valeurs de leur crédibilité.

Le changement

Le dirigeant a traduit chaque valeur en comportements concrets, observables et attendus. Les écarts ont été traités, y compris lorsqu'ils concernaient des collaborateurs performants, et les managers ont été responsabilisés sur leur exemplarité.

L'enseignement

” *Dans une entreprise, les valeurs ne sont pas définies par les mots affichés. Elles sont définies par les comportements que la Direction encourage, corrige ou tolère.*

Quand les décisions sont prises mais rarement appliquées

Situation

Dans une PME du BTP de 75 personnes, le dirigeant constate que de nombreuses décisions prises en réunion ne produisent pas les résultats attendus.

Les sujets sont discutés, les accords semblent clairs, mais quelques semaines plus tard, les mêmes problèmes reviennent et les actions restent incomplètes.

Ce que le dirigeant pensait

Les équipes manquent de discipline et ne respectent pas suffisamment les décisions prises.

Il faut probablement multiplier les rappels et renforcer le contrôle.

La cause réelle

Les décisions étaient actées sans qu'un responsable précis, un délai et un résultat attendu soient clairement définis.

Chacun quittait la réunion avec sa propre interprétation de la suite à donner.

Sans pilotage explicite, les décisions perdaient progressivement leur priorité face aux urgences quotidiennes.

Le changement

Chaque décision a été transformée en action pilotée avec un responsable identifié, une échéance et un point de contrôle.

Les réunions suivantes ont commencé par le suivi des engagements précédents, avant l'ouverture de nouveaux sujets.

L'enseignement



***Une décision sans responsable, sans délai
et sans suivi n'est pas une décision.
C'est une intention collective.***

Quand une équipe performante se désengage progressivement

Situation

Dans une PME industrielle de 140 personnes, le dirigeant constate qu'une équipe autrefois très performante perd progressivement son énergie.

Les résultats restent encore corrects, mais les initiatives diminuent, les échanges se tendent et plusieurs collaborateurs commencent à se mettre en retrait.

Ce que le dirigeant pensait

L'équipe traverse probablement une période de fatigue ou un manque de reconnaissance. Le manager doit sans doute resserrer le suivi et reprendre davantage les sujets sensibles.

La cause réelle

Le meilleur technicien de l'équipe avait été promu manager sans avoir réellement changé de rôle.

Il continuait à intervenir directement dans les dossiers, à corriger le travail de ses collaborateurs et à reprendre les sujets les plus complexes.

En restant l'expert central, il limitait progressivement l'autonomie et la progression de son équipe.

Le changement

Le manager a été accompagné pour clarifier son nouveau rôle et faire évoluer ses pratiques.

Il a cessé de reprendre systématiquement les dossiers, développé les compétences de ses collaborateurs et consacré davantage de temps au cadre, aux priorités et à l'accompagnement de l'équipe.

L'enseignement



Devenir manager ne consiste pas à rester le meilleur technicien de l'équipe. Cela consiste à permettre aux autres de devenir meilleurs.

Quand les urgences deviennent la seule priorité

Situation

Dans une PME de services de 110 personnes, le dirigeant constate que les équipes sont constamment mobilisées, mais que les sujets importants avancent peu.

Chaque semaine apporte son lot d'imprévus, de demandes clients et de difficultés opérationnelles qui viennent modifier les priorités initialement définies.

Ce que le dirigeant pensait

Cette réactivité est indispensable pour répondre aux attentes des clients et maintenir la qualité de service.

Les sujets structurants pourront être repris lorsque l'activité sera plus calme.

La cause réelle

Au fil du temps, l'organisation avait pris l'habitude de traiter toute nouvelle demande comme une priorité immédiate.

Les véritables urgences n'étaient plus distinguées des sollicitations simplement pressantes, et aucune règle claire ne permettait de protéger les sujets essentiels.

Les projets structurants étaient donc régulièrement interrompus, reportés ou abandonnés au profit du quotidien.

Le changement

Le dirigeant et son CODIR ont défini quelques priorités stratégiques stables et instauré des critères précis pour qualifier une véritable urgence.

Des temps et des ressources ont été protégés afin que les sujets structurants puissent avancer malgré les sollicitations opérationnelles.

L'enseignement



Dans une organisation, lorsque tout devient urgent, plus rien n'est réellement prioritaire.

Quand un nouveau collaborateur découvre trop tard comment l'entreprise fonctionne

Situation

Dans une PME industrielle de 90 personnes, plusieurs nouveaux collaborateurs quittent l'entreprise au cours de leur première année.

Leur recrutement semblait pourtant pertinent et leur prise de poste s'était déroulée sans difficulté apparente.

Ce que le dirigeant pensait

Ces départs sont probablement liés à un manque d'adaptation ou à des attentes trop élevées de la part des nouvelles recrues.

Les managers ont pourtant présenté les missions et transmis les informations nécessaires.

La cause réelle

L'intégration s'était concentrée sur les aspects administratifs, les outils et les tâches à réaliser.

Les nouveaux collaborateurs découvraient progressivement, et souvent seuls, les règles implicites de l'entreprise : la manière dont les décisions étaient prises, les interlocuteurs réellement influents, les attentes non formulées du manager et les comportements valorisés.

Le changement

L'entreprise a structuré un véritable parcours d'intégration associant le manager, les principales équipes et plusieurs points de suivi au cours des premiers mois.

Les règles de fonctionnement, les attentes du poste et les critères de réussite ont été explicités dès l'arrivée.

L'enseignement

” Dans une PME, intégrer un collaborateur ne consiste pas seulement à lui expliquer son poste mais à lui permettre de comprendre comment l'entreprise fonctionne.

Quand le dirigeant contourne ses managers pour aller plus vite

Situation

Dans une PME de distribution de 130 personnes, le dirigeant intervient régulièrement directement auprès des équipes pour accélérer certains dossiers. Les collaborateurs reçoivent alors des consignes sans que leur manager en soit toujours informé.

Ce que le dirigeant pensait

Ces interventions ponctuelles permettent de gagner du temps et d'éviter que des sujets simples ne se bloquent inutilement. Les managers restent responsables de leur équipe.

La cause réelle

En donnant directement ses instructions, le dirigeant créait progressivement un second circuit de décision. Les collaborateurs ne savaient plus toujours quelle priorité suivre, tandis que les managers voyaient leur rôle fragilisé devant leurs équipes.

Le changement

Le dirigeant a cessé de contourner les managers et a clarifié les situations dans lesquelles une intervention directe restait nécessaire. Les consignes sont désormais transmises par le responsable concerné, qui conserve la maîtrise de son périmètre.

L'enseignement



Dans une organisation, contourner un manager pour gagner du temps finit souvent par affaiblir toute la ligne managériale.

Quand les services se renvoient la responsabilité des problèmes

Situation

Dans une PME industrielle de 150 personnes, les tensions se multiplient entre les services commercial, production et logistique.

Lorsqu'un retard ou une erreur survient, chacun explique que son équipe a correctement fait son travail.

Ce que le dirigeant pensait

Les responsables de service manquent de coopération et doivent apprendre à mieux travailler ensemble.

Quelques réunions supplémentaires devraient permettre de régler les difficultés.

La cause réelle

Chaque service était piloté selon ses propres objectifs, sans responsabilité clairement définie sur le résultat global.

Les interfaces entre les équipes restaient floues et les problèmes étaient traités à l'intérieur de chaque périmètre plutôt qu'à l'échelle du processus complet.

Le changement

Le dirigeant a clarifié les responsabilités à chaque étape et défini des objectifs communs entre les services concernés.

Les difficultés sont désormais analysées collectivement, à partir du résultat attendu pour le client.

L'enseignement



Dans une organisation, les problèmes apparaissent souvent moins dans les services qu'entre les services.

Quand les meilleurs éléments ne voient plus d'avenir dans l'entreprise

Situation

Dans une PME de services de 105 personnes, plusieurs collaborateurs reconnus pour leur engagement quittent l'entreprise après quelques années.

Leurs performances sont bonnes, mais ils disent ne plus voir comment progresser.

Ce que le dirigeant pensait

Ces départs sont principalement liés à de meilleures propositions salariales ou à l'envie de découvrir un nouvel environnement.

L'entreprise ne peut pas créer un poste supérieur pour chaque collaborateur performant.

La cause réelle

Les possibilités d'évolution existaient, mais elles n'étaient ni identifiées ni discutées avec les personnes concernées.

La progression était surtout associée à une promotion hiérarchique, sans envisager l'élargissement des responsabilités, la mobilité interne ou le développement d'une expertise reconnue.

Le changement

L'entreprise a instauré des échanges réguliers sur les perspectives professionnelles et identifié plusieurs parcours d'évolution possibles.

Les managers ont été responsabilisés sur le développement des collaborateurs clés, au-delà de leurs résultats immédiats.

L'enseignement



Dans une PME, les meilleurs collaborateurs ne partent pas toujours pour gagner davantage. Ils partent souvent lorsqu'ils ne voient plus comment grandir.

Quand les managers donnent des versions différentes de la même décision

Situation

Dans une PME industrielle de 125 personnes, la Direction constate que les équipes ne comprennent pas toutes les décisions de la même manière.

Après chaque réunion managériale, les messages transmis varient selon les services.

Ce que le dirigeant pensait

La décision a pourtant été clairement expliquée aux managers.

Les différences viennent probablement de la manière dont chaque équipe reçoit l'information.

La cause réelle

Les managers relayaient la décision avec leurs propres mots, mais aussi selon leur niveau de compréhension ou d'adhésion.

Certains ajoutaient des précisions, d'autres atténuaient le message ou évitaient les points qu'ils jugeaient difficiles à expliquer.

Le changement

La Direction a défini les messages essentiels à transmettre et vérifié leur compréhension avant toute communication aux équipes.

Les managers ont également été invités à exprimer leurs désaccords avant la décision, puis à porter collectivement le message retenu.

L'enseignement



Dans une organisation, une décision mal relayée devient rapidement plusieurs décisions différentes.

Quand les projets commencent mais ne se terminent jamais

Situation

Dans une PME industrielle de 140 personnes, plusieurs projets d'amélioration sont lancés chaque année.

Les premières réunions sont dynamiques, mais après quelques semaines, les délais glissent et les actions restent inachevées.

Ce que le dirigeant pensait

Les équipes manquent de rigueur et se laissent trop facilement rattraper par les urgences du quotidien.

Un suivi plus fréquent devrait suffire à maintenir l'avancement.

La cause réelle

L'entreprise lançait trop de projets en même temps, sans vérifier la disponibilité réelle des personnes concernées.

Les priorités évoluaient régulièrement et aucun responsable ne disposait d'une autorité suffisante pour arbitrer les ressources et maintenir les engagements.

Le changement

Le CODIR a réduit le nombre de projets simultanés et désigné un pilote clairement responsable pour chacun d'eux.

Les moyens, les étapes et les critères de réussite ont été définis avant le lancement, avec des points d'arbitrage réguliers.

L'enseignement



*Dans une organisation, lancer un projet est facile.
Le terminer exige des priorités, des moyens
et une responsabilité claire.*

Quand une performance insuffisante est tolérée trop longtemps

Situation

Dans une PME de services de 85 personnes, un collaborateur n'atteint plus depuis plusieurs mois le niveau attendu dans son poste.

Ses collègues compensent progressivement les retards et les erreurs pour préserver le fonctionnement de l'équipe.

Ce que le dirigeant pensait

La situation finira probablement par s'améliorer avec du temps et davantage d'accompagnement.

Une intervention trop directe risquerait de démotiver le collaborateur ou de créer un conflit.

La cause réelle

Les attentes n'avaient jamais été clairement reformulées et les écarts de performance restaient traités de manière informelle.

En évitant une conversation exigeante, le manager laissait s'installer une situation perçue comme injuste par les autres membres de l'équipe.

Le changement

Le manager a posé des attentes précises, défini un plan de progrès et instauré des points de suivi réguliers.

Les résultats attendus, les délais et les conséquences d'une absence d'amélioration ont été clairement expliqués.

L'enseignement



Dans une équipe, tolérer durablement une performance insuffisante finit toujours par pénaliser ceux qui font leur travail.

Quand le CODIR évite les vrais désaccords

Situation

Dans une PME industrielle de 160 personnes, les réunions du CODIR se déroulent dans une atmosphère calme et les décisions semblent rapidement acceptées.

Pourtant, plusieurs sujets réapparaissent ensuite dans les échanges informels et leur mise en œuvre reste hésitante.

Ce que le dirigeant pensait

Cette bonne entente montre que l'équipe de direction est alignée et sait éviter les conflits inutiles.

Les éventuelles réserves devraient pouvoir être réglées directement entre les personnes concernées.

La cause réelle

Les membres du CODIR évitaient d'exprimer clairement leurs désaccords pour ne pas fragiliser les relations ou apparaître comme opposants.

Les décisions étaient donc validées sans que les objections soient réellement traitées, puis contestées ou ralenties après la réunion.

Le changement

Le dirigeant a instauré un cadre permettant d'exprimer les désaccords avant toute décision et demandé à chacun d'argumenter ses réserves.

Une fois l'arbitrage posé, les membres du CODIR se sont engagés à soutenir collectivement la décision retenue.

L'enseignement



Dans un CODIR, l'absence de désaccord visible ne signifie pas toujours qu'il existe un véritable alignement.

Quand l'organigramme ne dit plus qui décide

Situation

Dans une PME industrielle de 115 personnes, plusieurs responsables interviennent sur les mêmes sujets.

Les décisions circulent entre les services, les validations se multiplient et les équipes ne savent plus toujours à qui s'adresser.

Ce que le dirigeant pensait

L'organigramme précise pourtant les fonctions et les liens hiérarchiques.

Les collaborateurs devraient pouvoir identifier naturellement la personne responsable de chaque décision.

La cause réelle

Le fonctionnement réel de l'entreprise reposait davantage sur les habitudes, l'ancienneté et les influences informelles que sur les responsabilités affichées. Certaines personnes continuaient à intervenir sur des sujets qu'elles avaient autrefois pilotés, tandis que plusieurs fonctions partageaient des zones de décision mal définies.

Le changement

Le dirigeant a clarifié les responsabilités, les niveaux de décision et les situations nécessitant un arbitrage.

Les rôles ont été expliqués à l'ensemble des équipes et les anciennes habitudes progressivement corrigées.

L'enseignement



*Dans une organisation, un organigramme
ne clarifie rien
si le pouvoir de décision reste informel.*

Quand les bons candidats disparaissent pendant un processus trop long

Situation

Dans une PME industrielle de 100 personnes, plusieurs recrutements prometteurs échouent au dernier moment.

Les candidats participent aux entretiens, semblent intéressés, puis annoncent avoir accepté une autre proposition avant que l'entreprise ne se décide.

Ce que le dirigeant pensait

Les candidats sont devenus impatients et comparent plusieurs opportunités en même temps.

Il est pourtant nécessaire de multiplier les avis pour sécuriser chaque recrutement.

La cause réelle

Le processus comportait trop d'étapes, sans calendrier défini ni responsable clairement chargé de faire avancer la décision.

Les validations dépendaient des disponibilités de plusieurs managers et les candidats restaient parfois plusieurs semaines sans information.

Le changement

L'entreprise a réduit le nombre d'entretiens, fixé les rôles de chaque intervenant et défini un délai maximal entre les différentes étapes.

Un interlocuteur unique informe désormais régulièrement le candidat et coordonne la décision finale.

L'enseignement



Dans un recrutement, prendre le temps de choisir ne doit pas conduire à laisser partir les meilleurs candidats.

Quand l'entreprise dépend de quelques personnes qui savent tout

Situation

Dans une PME industrielle de 135 personnes, certains dossiers ne peuvent avancer sans l'intervention de quelques collaborateurs expérimentés.

Lorsqu'ils sont absents, les équipes hésitent, les décisions ralentissent et les erreurs se multiplient.

Ce que le dirigeant pensait

Ces personnes sont simplement très compétentes et leur expertise constitue une force pour l'entreprise.

Les autres collaborateurs finiront progressivement par apprendre à leur contact.

La cause réelle

Les connaissances essentielles n'avaient jamais été réellement formalisées ni transmises.

Les méthodes, les contacts clés et les solutions aux problèmes reposaient sur l'expérience individuelle de quelques personnes devenues indispensables au fonctionnement quotidien.

Le changement

L'entreprise a identifié les savoirs critiques, documenté les principales pratiques et organisé leur transmission entre plusieurs collaborateurs.

Les responsabilités ont été partagées afin qu'aucune activité essentielle ne dépende plus d'une seule personne.

L'enseignement

” *Dans une PME, une compétence qui n'est détenue que par une seule personne constitue autant une force qu'un risque.*

Quand personne n'ose plus dire au dirigeant ce qui ne va pas

Situation

Dans une PME de services de 120 personnes, le dirigeant découvre régulièrement les difficultés lorsqu'elles sont déjà devenues importantes.

En réunion, les échanges restent rassurants et les responsables semblent maîtriser la situation.

Ce que le dirigeant pensait

Ses managers sont autonomes et savent résoudre les problèmes sans le solliciter inutilement.

L'absence de remontées importantes est donc plutôt le signe que l'organisation fonctionne correctement.

La cause réelle

Au fil du temps, les managers avaient appris à filtrer les mauvaises nouvelles.

Ils craignaient les réactions du dirigeant, évitaient de le contredire ou attendaient d'avoir trouvé une solution avant de signaler une difficulté.

Le changement

Le dirigeant a instauré des échanges réguliers consacrés aux risques, aux alertes et aux sujets non résolus.

Il a également modifié sa manière de réagir afin que la remontée d'un problème soit considérée comme une responsabilité, et non comme un échec.

L'enseignement

” *Dans une organisation, un dirigeant qui n'entend plus les mauvaises nouvelles finit toujours par les découvrir trop tard.*

Quand les réunions prennent toute la semaine sans faire avancer l'entreprise

Situation

Dans une PME industrielle de 145 personnes, les managers passent une grande partie de leur semaine en réunion.

Les agendas sont saturés, les mêmes sujets reviennent régulièrement et les équipes attendent souvent des décisions qui tardent à arriver.

Ce que le dirigeant pensait

Ces réunions sont nécessaires pour partager l'information et assurer une bonne coordination entre les services.

Leur nombre reflète simplement la complexité croissante de l'entreprise.

La cause réelle

Les réunions n'avaient pas d'objectif clairement défini.

Informar, coordonner, résoudre un problème et décider étaient souvent mélangés, avec trop de participants et sans préparation suffisante.

Le changement

L'entreprise a clarifié la finalité de chaque réunion, limité leur nombre, leur durée et le nombre de participants, puis supprimé celles qui pouvaient être remplacées par une information écrite.

L'enseignement

” Dans une organisation, une réunion utile ne se mesure pas au temps passé ensemble, mais à ce qu'elle permet réellement de faire avancer.

Quand l'urgence pousse à recruter le mauvais profil

Situation

Dans une PME de services de 95 personnes, plusieurs recrutements récents ne donnent pas les résultats attendus.

Les personnes embauchées possèdent les compétences recherchées, mais s'intègrent difficilement ou quittent rapidement l'entreprise.

Ce que le dirigeant pensait

Le poste devait être pourvu rapidement afin de soulager les équipes et préserver l'activité.

Le parcours des candidats semblait suffisamment solide pour sécuriser le recrutement.

La cause réelle

Sous la pression de l'urgence, l'entreprise avait réduit ses exigences et concentré les entretiens sur les compétences techniques.

Les comportements attendus, les réalités du poste et les conditions de réussite dans l'environnement de la PME avaient été insuffisamment évalués.

Le changement

L'entreprise a clarifié le profil réellement nécessaire et distingué les compétences indispensables de celles pouvant être développées.

Les entretiens évaluent désormais les comportements, les motivations et la capacité du candidat à réussir dans le fonctionnement réel de l'entreprise.

L'enseignement



Dans un recrutement, l'urgence de pourvoir un poste ne doit jamais faire oublier les conditions nécessaires pour y réussir.

Quand l'entreprise grandit mais perd ce qui faisait sa force

Situation

Dans une PME de services de 180 personnes, la croissance s'est accompagnée de nouveaux niveaux hiérarchiques, de procédures plus nombreuses et d'outils de pilotage plus formels.

Pourtant, les équipes regrettent progressivement la proximité, la réactivité et l'esprit d'initiative qui caractérisaient auparavant l'entreprise.

Ce que le dirigeant pensait

Cette évolution est normale dans une entreprise qui grandit.

Davantage de règles et de contrôle sont nécessaires pour éviter les erreurs et maintenir un fonctionnement homogène.

La cause réelle

En cherchant à structurer l'organisation, l'entreprise avait progressivement standardisé des pratiques sans distinguer ce qui devait être encadré de ce qui faisait sa force.

Les décisions remontaient davantage, les échanges devenaient plus formels et les collaborateurs se sentaient moins responsables du résultat global.

Le changement

Le dirigeant a clarifié les principes culturels à préserver et revu les règles qui freinaient inutilement l'autonomie.

La structure a été maintenue, mais les niveaux de décision, les pratiques managériales et les processus ont été réajustés pour préserver la proximité et la réactivité.

L'enseignement

” Dans une PME, grandir ne doit pas conduire à perdre ce qui avait permis à l'entreprise de réussir.

Quand les responsabilités sont déléguées sans les moyens de décider

Situation

Dans une PME industrielle de 125 personnes, un responsable de production est tenu pour responsable des délais et de la qualité.

Pourtant, il doit obtenir plusieurs validations avant d'ajuster les équipes, les priorités ou les moyens nécessaires.

Ce que le dirigeant pensait

Les responsabilités sont clairement définies et le manager dispose déjà d'une réelle autonomie.

Certaines décisions doivent simplement rester contrôlées en raison de leur impact sur l'entreprise.

La cause réelle

La responsabilité du résultat avait été confiée sans transférer l'autorité, les informations et les ressources correspondantes.

Le manager devait répondre d'objectifs qu'il ne pouvait pas réellement maîtriser, tandis que les arbitrages continuaient à remonter vers la Direction.

Le changement

Le dirigeant a aligné chaque responsabilité avec un pouvoir de décision précis et défini les limites nécessitant une validation.

Le manager dispose désormais des informations et des moyens nécessaires pour agir directement sur son périmètre.

L'enseignement



Dans une organisation, déléguer une responsabilité sans donner les moyens de décider revient à transférer le risque, pas l'autonomie.

Quand les entretiens annuels ne changent rien

Situation

Dans une PME de services de 110 personnes, les entretiens annuels sont réalisés chaque année et les formulaires correctement complétés.

Pourtant, les mêmes difficultés de performance, besoins de formation et demandes d'évolution réapparaissent d'un entretien à l'autre.

Ce que le dirigeant pensait

Le processus est en place et les managers disposent de toutes les informations nécessaires pour accompagner leurs équipes.

Les actions prévues devraient naturellement être suivies au cours de l'année.

La cause réelle

Les entretiens étaient devenus un exercice administratif déconnecté du management quotidien.

Les engagements pris n'étaient ni priorisés, ni suivis, et aucune décision claire n'en découlait sur le développement, la contribution ou l'évolution des collaborateurs.

Le changement

L'entreprise a recentré les entretiens sur quelques décisions concrètes et instauré des points de suivi au cours de l'année.

Les managers sont désormais responsables de la mise en œuvre des actions convenues avec chaque collaborateur.

L'enseignement

” *Dans une organisation, un entretien n'a de valeur que s'il conduit à des décisions suivies d'effets.*

Quand le commercial promet ce que l'exploitation ne peut pas tenir

Situation

Dans une PME industrielle de 150 personnes, les tensions se multiplient entre les équipes commerciales et opérationnelles.

Des délais courts, des demandes spécifiques ou des niveaux de service sont régulièrement promis aux clients sans validation préalable.

Ce que le dirigeant pensait

Les commerciaux doivent rester réactifs pour ne pas perdre d'opportunités.

L'exploitation doit ensuite s'organiser pour tenir les engagements pris auprès des clients.

La cause réelle

Les objectifs commerciaux encourageaient la prise de commande sans intégrer suffisamment les contraintes de capacité, de délai et de rentabilité.

Aucun processus clair ne permettait de valider les engagements inhabituels avant de les confirmer au client.

Le changement

L'entreprise a défini les engagements pouvant être pris directement et ceux nécessitant une validation opérationnelle.

Les équipes commerciales et d'exploitation partagent désormais les mêmes informations sur les capacités, les priorités et les risques.

L'enseignement



Dans une organisation, une promesse faite au client n'a de valeur que si l'entreprise peut réellement la tenir.

Quand le management intermédiaire se retrouve pris en étau

Situation

Dans une PME industrielle de 170 personnes, les managers intermédiaires peinent à faire appliquer les décisions de la Direction.

Ils doivent répondre à des objectifs exigeants tout en absorbant les contraintes opérationnelles et les résistances de leurs équipes.

Ce que le dirigeant pensait

Les managers doivent mieux assumer leur rôle et faire preuve de davantage de fermeté. Leur responsabilité consiste précisément à transformer les décisions de la Direction en résultats concrets.

La cause réelle

Les managers étaient sollicités comme relais d'exécution, sans être suffisamment associés aux décisions ni accompagnés pour les expliquer.

Ils devaient défendre des orientations qu'ils ne comprenaient pas toujours, tout en disposant de peu de marge pour traiter les difficultés remontées par leurs équipes.

Le changement

La Direction a davantage impliqué les managers dans la préparation des décisions et clarifié leur marge d'adaptation.

Des échanges réguliers permettent désormais de traiter les difficultés de mise en œuvre avant qu'elles ne deviennent des blocages.

L'enseignement

” *Dans une organisation, un manager intermédiaire ne peut pas porter durablement des décisions qu'il n'a ni comprises ni les moyens d'adapter.*

Quand les indicateurs se multiplient mais n'éclairent plus les décisions

Situation

Dans une PME industrielle de 160 personnes, les tableaux de bord se sont multipliés au fil des années.

Chaque service suit ses propres chiffres, mais les réunions de pilotage restent longues et les décisions difficiles à prendre.

Ce que le dirigeant pensait

Plus l'entreprise dispose d'indicateurs, mieux elle peut anticiper les problèmes et piloter sa performance.

Les managers doivent simplement apprendre à mieux les analyser.

La cause réelle

Les indicateurs avaient été ajoutés sans distinguer ceux qui servaient à informer de ceux qui devaient déclencher une action.

Certains étaient produits trop tard, d'autres se contredisaient, et aucun lien clair n'existait entre les résultats observés et les décisions à prendre.

Le changement

Le CODIR a réduit le nombre d'indicateurs et retenu ceux qui permettent réellement d'anticiper, d'arbitrer et d'agir.

Chaque écart significatif est désormais associé à un responsable, une décision attendue et un délai de traitement.

L'enseignement



Dans une organisation, un indicateur n'est utile que s'il permet de comprendre, de décider ou d'agir.

Quand les plus fiables finissent par s'épuiser

Situation

Dans une PME de services de 130 personnes, les dossiers les plus sensibles sont régulièrement confiés aux mêmes collaborateurs.

Leur fiabilité rassure les managers, mais leur charge augmente tandis que d'autres membres de l'équipe restent moins sollicités.

Ce que le dirigeant pensait

Ces collaborateurs apprécient les responsabilités et savent gérer les situations complexes.

Leur donner davantage de sujets constitue aussi une marque de confiance et de reconnaissance.

La cause réelle

La performance était récompensée par une charge supplémentaire, sans évolution réelle des moyens, de la reconnaissance ou des perspectives.

Les managers s'appuyaient sur les personnes les plus fiables au lieu de développer les compétences de l'ensemble de l'équipe.

Le changement

L'entreprise a rééquilibré la répartition des dossiers, identifié les surcharges et organisé la montée en compétences d'autres collaborateurs.

La contribution des personnes clés est désormais reconnue par des responsabilités, des moyens et des perspectives cohérentes.

L'enseignement



Dans une organisation, solliciter toujours les plus fiables finit souvent par épuiser ceux que l'on voulait récompenser.

Quand chaque équipe finit par appliquer ses propres règles

Situation

Dans une PME de services de 155 personnes, les pratiques varient fortement selon les équipes.

Les mêmes demandes sont traitées différemment, les délais changent d'un service à l'autre et les collaborateurs ne savent plus toujours quelle règle appliquer.

Ce que le dirigeant pensait

Cette souplesse permet à chaque manager d'adapter le fonctionnement aux réalités de son équipe.

L'autonomie locale évite également d'alourdir l'organisation avec trop de procédures.

La cause réelle

Les règles essentielles n'avaient jamais été clairement distinguées des pratiques pouvant rester flexibles.

Chaque équipe avait donc progressivement créé son propre fonctionnement, entraînant des écarts de qualité, des incompréhensions et une dépendance aux habitudes locales.

Le changement

L'entreprise a défini un socle commun de règles applicables à tous, tout en conservant une marge d'adaptation sur les modalités opérationnelles.

Les écarts sont désormais analysés et corrigés lorsqu'ils fragilisent la qualité ou la coopération.

L'enseignement



Dans une organisation, l'autonomie ne doit pas conduire chacun à inventer ses propres règles.

Quand aucun successeur n'est prêt pour les postes clés

Situation

Dans une PME industrielle de 145 personnes, le départ annoncé d'un responsable expérimenté crée une forte inquiétude.

Aucun collaborateur ne semble prêt à reprendre son rôle et une grande partie de son savoir repose encore sur lui.

Ce que le dirigeant pensait

L'entreprise trouvera le moment venu un candidat interne ou externe capable de prendre la relève.

Il est difficile d'anticiper des départs qui ne sont ni certains ni immédiats.

La cause réelle

Les postes sensibles n'avaient jamais été identifiés et aucun plan de succession n'avait été préparé.

Les collaborateurs à potentiel étaient connus, mais leurs compétences et leurs responsabilités n'avaient pas été développées en vue d'une relève.

Le changement

L'entreprise a identifié les fonctions critiques, évalué les risques de dépendance et préparé plusieurs scénarios de succession.

Des parcours de développement et de transmission ont été mis en place pour les collaborateurs susceptibles d'évoluer.

L'enseignement



Dans une organisation, préparer une succession ne commence pas au moment du départ, mais bien avant.

Quand les objectifs individuels affaiblissent la performance collective

Situation

Dans une PME de distribution de 150 personnes, plusieurs responsables atteignent leurs objectifs, mais la performance globale de l'entreprise reste insuffisante.

Les résultats commerciaux progressent tandis que les retards, les coûts et les tensions entre services augmentent.

Ce que le dirigeant pensait

Chaque responsable connaît ses priorités et est évalué sur des résultats précis.

Si chacun atteint ses objectifs, la performance collective devrait naturellement suivre.

La cause réelle

Les objectifs avaient été définis séparément pour chaque fonction, sans analyser leurs effets sur les autres services.

Certaines décisions amélioraient les résultats d'une équipe tout en dégradant les délais, la qualité ou la rentabilité globale.

Le changement

Le CODIR a revu les objectifs afin d'y intégrer des résultats communs et des responsabilités partagées.

Les arbitrages sont désormais réalisés en fonction de la performance globale de l'entreprise, et non du seul intérêt de chaque service.

L'enseignement



Dans une organisation, des objectifs individuels peuvent être atteints tout en éloignant l'entreprise de son objectif collectif.

Ce que ces situations ont en commun

Les situations présentées dans ces pages peuvent sembler différentes.

Certaines concernent les décisions, d'autres l'organisation, le management, les comportements ou le fonctionnement du CODIR.

Pourtant, elles ont un point commun : elles ne se règlent pas durablement par une nouvelle procédure, une réunion supplémentaire ou quelques recommandations générales.

Dans une PME, les difficultés visibles sont souvent les conséquences d'un système devenu moins clair : des responsabilités mal réparties, des décisions insuffisamment assumées, des pratiques managériales incohérentes ou une organisation qui n'a pas évolué au même rythme que l'entreprise.

Agir efficacement suppose donc de comprendre ce qui se joue réellement, de distinguer les symptômes des causes et de choisir les changements qui auront un effet concret sur le fonctionnement quotidien.

Cela ne peut pas se faire uniquement depuis l'extérieur, avec un diagnostic théorique ou une présentation de solutions standards.

Le travail doit être mené avec le dirigeant, à partir de la réalité de son entreprise, de ses équipes, de ses contraintes et de ses décisions.

” *Dans une PME, transformer durablement l'organisation ne consiste pas à expliquer ce qu'il faudrait faire.*

*Cela consiste à construire, avec le dirigeant, les conditions pour que les **décisions deviennent réellement applicables.***

Derrière 35 situations, un même système

Les 35 situations présentées dans ce recueil ne sont pas 35 problèmes indépendants.

Un recrutement qui échoue, une décision qui n'est pas appliquée, un manager qui ne prend plus d'initiative ou un CODIR qui évite les désaccords peuvent sembler sans rapport.

Pourtant, ces difficultés sont souvent produites par le même système : la manière dont l'entreprise décide, répartit les responsabilités, exerce son leadership, fait circuler l'information et développe ses équipes.

Toute entreprise possède ainsi son propre code opérationnel.

Il ne s'agit ni d'une recette secrète ni d'un modèle à reproduire.

C'est l'ensemble des règles, des pratiques et des comportements — explicites ou implicites — qui déterminent chaque jour comment l'entreprise fonctionne réellement.

La question n'est donc pas de savoir si ce code existe.

La question est de savoir s'il soutient encore la stratégie, la croissance et la performance de l'entreprise.

Pour le comprendre, **Leadership Rebuild** analyse neuf piliers complémentaires :

LEADERSHIP	ORGANISATION	TALENTS
Culture du leadership ADN et culture d'entreprise Communication managériale	Process internes Réunions et décisions Écosystème managérial des talents	Recrutement Onboarding Évaluation & rétention des talents

Pris séparément, chacun de ces piliers peut sembler maîtrisé.

C'est leur cohérence d'ensemble qui détermine la capacité réelle de l'entreprise à décider, à agir et à progresser.

” *Une PME devient durablement performante lorsque son **leadership**, son **organisation** et la gestion de ses **talents** cessent de fonctionner comme trois sujets séparés.*

Partir du réel pour révéler les causes profondes

Leadership Rebuild ne commence pas par l'application d'une solution standard.

La démarche commence par l'observation du fonctionnement réel de l'entreprise, avec le dirigeant et son CODIR.

Non pas seulement ce qui figure dans les organigrammes, les procédures ou les présentations internes, mais ce qui se produit concrètement lorsqu'une décision doit être prise, une priorité arbitrée, une responsabilité assumée ou une difficulté remontée.

À partir des neuf piliers, le travail permet de confronter les perceptions, de faire apparaître les écarts et de mettre des mots précis sur les mécanismes qui ralentissent l'entreprise.

Voir ce qui se passe réellement

Distinguer les symptômes visibles des causes qui les produisent.

Mettre en évidence les incohérences

Identifier les écarts entre les intentions de la Direction et le fonctionnement vécu par les équipes.

Choisir les véritables priorités

Éviter de lancer une succession d'actions dispersées et concentrer l'effort sur les changements structurants.

Transformer les constats en décisions

Définir les responsabilités, les arbitrages, les actions et les conditions nécessaires à la mise en oeuvre.

” *Leadership Rebuild ne cherche pas à plaquer un modèle sur l'entreprise.*

Il permet de révéler son fonctionnement réel pour reconstruire ce qui doit l'être.

Des constats qui conduisent à l'action

La première étape de **Leadership Rebuild** est volontairement courte et concentrée : trois journées de travail sur site, réparties sur un mois, avec le dirigeant et son CODIR.

A son issue, l'entreprise dispose de trois éléments directement utilisables :

Une lecture partagée de la situation

Le dirigeant et le CODIR comprennent les principaux mécanismes qui freinent les décisions, l'organisation ou la dynamique managériale.

Des priorités clairement choisies

Les sujets à traiter sont hiérarchisés selon leur impact réel sur le fonctionnement de l'entreprise.

Une feuille de route adaptée à l'entreprise

Les changements à engager sont traduits en décisions, responsabilités et premières actions concrètes.

Le dirigeant et son équipe restent les auteurs des choix.

Mon rôle est d'apporter le cadre, le recul, l'expérience et l'exigence nécessaires pour que les vrais sujets soient regardés, discutés et tranchés.

La démarche peut ensuite s'arrêter là ou se poursuivre par un accompagnement de la mise en œuvre.

” *Le résultat attendu n'est pas de savoir ce qu'il faudrait faire. C'est de savoir ce que l'entreprise décide de **changer**, pourquoi elle le change et comment elle va le rendre **possible**.*

Le recul d'un regard extérieur. La réalité d'un ancien dirigeant.

Accompagner un dirigeant ne consiste pas seulement à apporter des outils ou des méthodes.

Il faut comprendre la réalité des décisions qui engagent l'entreprise, ses équipes, ses clients et son avenir.

Pendant vingt-cinq ans, j'ai exercé des responsabilités de direction et de gouvernance dans des PME et des environnements exigeants.

Je connais la pression du quotidien, les arbitrages reportés, les sujets qui remontent sans cesse et la difficulté à prendre du recul lorsque tout converge vers le dirigeant.

Je n'interviens pas pour prendre sa place, imposer un modèle ou produire un diagnostic supplémentaire.

Mon rôle est de faire apparaître ce que l'habitude a rendu moins visible, de poser les questions qui ne sont plus toujours posées et d'aider le dirigeant et son CODIR à transformer les constats en décisions applicables.

Leadership Rebuild vise moins à ajouter qu'à clarifier :

- des priorités mieux comprises,
- des responsabilités réellement assumées,
- des décisions mieux appliquées,
- des managers davantage en capacité d'agir.

” *Le bon moment pour intervenir n'est pas seulement lorsque l'entreprise ne fonctionne plus. C'est aussi lorsqu'elle fonctionne encore, mais au prix de trop d'énergie, de tensions ou d'une dépendance excessive au dirigeant.*

Le premier pas n'est pas de tout changer

Vous vous êtes reconnu dans plusieurs des situations présentées dans ce recueil.

Il n'est probablement pas nécessaire de lancer immédiatement un nouveau projet de transformation.

Le premier pas consiste souvent à prendre du recul, à mettre des mots précis sur ce qui se joue et à identifier les quelques changements qui auront un effet réel sur le fonctionnement de l'entreprise.

Écrivez-moi simplement sur LinkedIn :

« **Je me reconnais dans plusieurs de ces situations.** »

Nous prendrons le temps de clarifier votre situation et de vérifier si **Leadership Rebuild** constitue une réponse pertinente pour votre entreprise.

Si ce n'est pas le cas, je vous le dirai.



A handwritten signature in black ink, reading 'Marynissen' with a stylized flourish at the end.

Jean-François Marynissen
Senior Advisor & Executive Mentor
Stratégie des Talents
www.strategie-talents.fr