



Savoir faire les bons choix

20 études de cas

Management - RH - Leadership



PRÉFACE

La fiction à la rescousse du réel

Chacun de nous fait face quotidiennement dans sa vie professionnelle à des situations parfois complexes auxquelles il doit apporter une réponse appropriée. Or il est parfois légitime de douter, car les choix sont souvent cornéliens. Combien de fois vous êtes-vous dit : « Que ferait quelqu'un d'autre à ma place ? » C'est de ce constat qu'est né ce nouvel ouvrage de *Harvard Business Review France*. Il réunit 20 études de cas riches d'enseignements dans les domaines du management, des ressources humaines, de la gestion de carrière et du leadership.

Chaque étude de cas est basée sur des problèmes vécus par des dirigeants d'entreprise, des managers ou des salariés, et propose des solutions d'expert. Nous donnons aussi la parole à la communauté de nos lecteurs qui ont été confrontés à des situations identiques. Ces études de cas sont élaborées par des professeurs de prestigieuses écoles du monde entier : Harvard Business School, Insead, Stanford Graduate School of Business, Ivey Business School, Rotterdam School of Management, Goizueta Business School, McCombs School of Business... Académiques et basées sur des cas réels, elles sont romancées pour vous offrir un plaisir de lecture et vous aider à façonner votre jugement lorsque vous vivez des épisodes similaires.

Un exemple : vous a-t-on déjà demandé d'obéir à un ordre équivoque dans votre entreprise ? Et si oui, comment avez-vous réagi ? Ce cas de figure est traité page XX. Il se fonde sur une expérience vécue par une jeune stagiaire dans une entreprise internationale du secteur technologique. Son patron, souhaitant obtenir des informations confidentielles sur ses concurrents, avait demandé à la jeune femme d'utiliser son adresse mail universitaire, seule façon, selon lui, de récupérer des renseignements exacts. Pas vraiment déontologique ! En refusant d'obéir, la stagiaire verrait tout espoir d'embauche s'évanouir... Décider si un acte est bon ou mauvais constitue ce qu'il y a de plus difficile dans un dilemme. Mais décider comment gérer le problème une fois votre position arrêtée et tout aussi important. Ces 20 études de cas vous aideront à faire les bons choix !

Gabriel Joseph-Dezaize

Rédacteur en chef
de *Harvard Business Review France*

SOMMAIRE

CHAPITRE I : **MANAGEMENT**

- ÉTUDE DE CAS #1 Humour ou harcèlement ?
- ÉTUDE DE CAS #2 Une politique de télétravail peut-elle saper le moral des salariés ?
- ÉTUDE DE CAS #3 L'holocratie est-elle faite pour nous ?
- ÉTUDE DE CAS #4 Comment gérer un conflit entre deux managers ?
- ÉTUDE DE CAS #5 Devons-nous relocaliser notre fabrication ?

CHAPITRE II : **RESSOURCES HUMAINES**

- ÉTUDE DE CAS #6 Que faire pour un collègue en difficulté ?
- ÉTUDE DE CAS #7 Faut-il licencier à cause d'un post sur les réseaux sociaux ?
- ÉTUDE DE CAS #8 Faut-il réembaucher un transfuge ?
- ÉTUDE DE CAS #9 Faire confiance à un algorithme ou à votre intuition ?
- ÉTUDE DE CAS #10 Peut-on améliorer « le temps de rotation » sans augmenter le personnel ?

CHAPITRE III : **GESTION DE CARRIÈRE**

- ÉTUDE DE CAS #11 **Quand doit-on révéler une information privée ?**
- ÉTUDE DE CAS #12 **Une promotion justifie-t-elle de dissimuler qui l'on est ?**
- ÉTUDE DE CAS #13 **Tenir parole ou pas, choix cornélien...**
- ÉTUDE DE CAS #14 **Doit-on obéir à un ordre équivoque ou le contester ?**
- ÉTUDE DE CAS #15 **Quand une idylle entre collègue tourne mal...**

CHAPITRE IV : **LEADERSHIP**

- ÉTUDE DE CAS #16 **Ma start-up sans moi ?**
- ÉTUDE DE CAS #17 **Quelle marge de manœuvre pour un nouveau P-DG ?**
- ÉTUDE DE CAS #18 **Comment trouver le bon équilibre entre vie pro et vie perso ?**
- ÉTUDE DE CAS #19 **Une culture d'entreprise forte peut-elle être... trop forte ?**
- ÉTUDE DE CAS #20 **Peut-on mixer business et politique ?**

Que faire pour un collègue en difficulté ?

Un manager est confronté aux problèmes psychologiques rencontrés par un collègue.

Comme il s'approchait des développeurs informatiques rassemblés devant le grand tableau blanc pour leur session quotidienne, Carlos Guerrero remarqua que Larry Berman était absent. À nouveau.

Mais cette fois, il ne prit pas la peine de demander à quiconque ce qu'il se passait. « Bonjour à tous », lança-t-il à l'équipe, les yeux fixés sur l'assemblage vertigineux de notes repositionnables sur le tableau blanc. « Allez-y, impressionnez-moi avec vos derniers développements. »

Directeur de la stratégie numérique de Meals Now, un service de livraison de repas sur abonnement dont les activités connaissaient un développement important, Carlos accompagnait le projet de refonte de l'application, décisif pour l'entreprise, sur lequel travaillaient sept collaborateurs et des consultants. Larry, le directeur de la technologie, était son partenaire dans l'aventure, mais, ces derniers temps, « partenariat » semblait un bien grand mot. Carlos avait proposé de piloter les sessions en cas de besoin – mais cela aurait été à Larry de le faire.

IL SAVAIT QUE L'ANNÉE N'AVAIT PAS ÉTÉ FACILE POUR LARRY

Carlos essaya de se concentrer sur ce qu'Irina, une des développeuses de Larry, lui exposait de l'itération en cours. Avec la refonte engagée depuis six mois, et désormais à mi-parcours, ces points quotidiens étaient de plus en plus importants si l'équipe voulait tenir les délais serrés qu'on lui avait imposés.

« Nous ne savons pas si Larry a signé le contrat avec le prestataire pour le social login », disait la jeune femme.

« Bon, il va falloir voir cela directement avec lui », répondit Carlos, prenant conscience qu'il avait dit exactement la même chose la veille. « À quelle heure avait-il dit qu'il serait là ? » Irina échangea un regard inquiet avec Mike, le numéro deux de Larry, puis tous deux haussèrent les épaules. « Je lui passerai un coup de fil », lâcha Carlos dans un soupir.

Il savait que l'année n'avait pas été facile pour Larry. L'architecte logiciel de l'équipe avait quitté l'entreprise quelques jours seulement avant le début du projet de refonte et Larry avait eu du mal à lui trouver un remplaçant, assumant dans l'intervalle nombre des responsabilités du poste. Sur le plan personnel, le bruit courait qu'il était séparé de sa femme depuis plusieurs mois et qu'il vivait dans un appartement à proximité de l'entreprise. S'il lui arrivait régulièrement de travailler depuis son domicile, ses horaires étaient devenus extrêmement fantaisistes ces dernières semaines. Certains jours, il ne se montrait pas du tout ; d'autres, il arrivait avant tout le monde, travaillait comme un fou sans même prendre le temps de quitter son bureau pour déjeuner, et restait tard le soir, parfois toute la nuit.

A la fin de la réunion, Carlos fit discrètement signe à Irina et la prit à part. « Tu as une minute? », lui demanda-t-il. Elle acquiesça et ils se dirigèrent vers une petite salle de réunion.

« Que se passe-t-il avec Larry? », interrogea Carlos en fermant la porte.

Irina parut mal à l'aise. « Ne t'inquiète pas, la rassura-t-il. Je veux seulement m'assurer que le projet reste bien sur les rails.

— Comme tu le sais, nous ne l'avons pas encore vu cette semaine, reconnut-elle. Mais nous sommes seulement mercredi et nous avons plus ou moins les choses sous contrôle. Et honnêtement, nous ne sommes pas mécontents d'avoir un peu de liberté. Mike fait des merveilles. Et quand Larry est là, il travaille deux fois plus que nous. Du reste, je suis certaine que tout sera bientôt rentré dans l'ordre avec lui. »

Tout en se dirigeant vers son bureau, Carlos composa le numéro de mobile de Larry. Pas de réponse. Sa poitrine se serra. Pour Meals Now, beaucoup de choses dépendaient de ce projet. Cynthia Walker, la brillante et exigeante P-DG, avait assuré au comité de direction que grâce à la nouvelle version de l'application, l'entreprise se distinguerait de la concurrence, dans un secteur de plus en plus encombré, et près de 500 000 dollars avaient été investis dans le projet. « Plus ou moins sous contrôle » n'était pas vraiment suffisant. Où était donc Larry?

**“Il va peut-être
falloir repousser
le lancement”**

Plus tard dans l'après-midi, Mike s'arrêta devant le bureau de Carlos, entra, et lui demanda s'il pouvait fermer la porte. « Je voudrais qu'on vérifie le calendrier », précisa-t-il.

« Les choses ont l'air d'avancer, dit Carlos. N'est-ce pas? »

— Euh, oui, mais il va peut-être falloir repousser encore la date de lancement.

— Si on pouvait éviter cela, ce ne serait pas plus mal, répondit sèchement Carlos. Tu sais que nous ne pouvons plus nous permettre aucun retard, ajouta-t-il sur un ton plus conciliant. Cynthia ne me lâche pas et le comité de direction est sur son dos en permanence.

— Je sais, nous ressentons tous la pression, dit Mike. Justement, je voulais te dire un mot au sujet de Larry. Je m'inquiète à son sujet. Jusqu'ici, nous avons pris à la légère

ses comportements bizarres. Je commence à les trouver un peu flippants. Je sais qu'il a dormi dans la salle de réunion au moins deux nuits la semaine dernière et nous ne l'avons pas vu de la semaine. Je l'ai eu au téléphone hier mais aujourd'hui, impossible de le joindre, il ne répond pas.

— Tu lui as demandé ce qu'il se passait ?

— J'ai essayé mais il n'a pas vraiment répondu, et je trouve que ce n'est pas à moi d'insister. Je ne veux pas tirer de conclusion hâtive, et je ne suis pas psychologue, naturellement, mais je me demande s'il n'est pas en train de craquer.»

“Il y a un million de choses à faire, un million de choses”

Carlos acquiesça, se remémorant les troubles anxieux dont il avait lui-même souffert. Quelques années plus tôt, il avait consulté une thérapeute et envisagé de prendre des médicaments.

«Je sais que Cynthia est votre supérieure hiérarchique à tous les deux, poursuit Mike, mais je ne veux surtout pas aller lui en parler. Je ne me

vois vraiment pas aborder ce genre de sujet avec la P-DG, et si je m'en tiens à l'aspect professionnel, j'ai peur qu'elle le licencie, ce qui serait évidemment terrible pour lui comme pour nous. Larry maîtrise mieux que personne les relations avec les revendeurs et les fournisseurs, et il nous protège du reste de l'organisation pour que nous puissions travailler en paix. Sans lui, je ne suis pas certain que nous puissions atteindre tous les objectifs du projet.

— Mais vous arrivez bien à vous passer de lui, en ce moment, dit Carlos.

— Mieux vaut l'avoir à mi-temps que pas du tout.

— Mais qui dirige l'équipe ?

— Moi, je suppose, dit Mike, une pointe de lassitude dans la voix.

— Tu en as discuté avec Kara ou Anaya ? demanda Carlos, faisant référence à la petite équipe de ressources humaines de Meals Now.

— Elles ne sont pas là depuis très longtemps et j'ai peur qu'elles dramatisent et aillent tout raconter à Cynthia. Et je ne voudrais surtout pas que Larry entende dire que j'ai parlé derrière son dos, encore moins que je l'ai dénoncé aux RH. Bref, je ne sais pas vers qui me tourner.»

Carlos en était au même point.

À l'exception de la voiture de Carlos, le parking était vide ; il était resté tard parce qu'il dînait en ville avec des amis. Comme il posait son ordinateur sur la banquette arrière, il vit la Volkswagen de Larry se garer près de l'entrée du bâtiment. «Larry !» cria-t-il, se dirigeant vers son collègue qui sortait de sa voiture.

«Salut, vieux», dit Larry, l'air un peu surpris de le voir. Il avait les cheveux en bataille, les yeux rouges et son T-shirt était fripé et taché. «Je suis un peu à la bourre, là.» Il attrapa la sacoche de son ordinateur, ferma la portière de la voiture et se dirigea vers l'entrée. Voyant que Carlos s'apprêtait à le suivre, Larry l'en dissuada d'un geste de la main. «Inutile de revenir à cause de moi. Je te verrai demain.»

Carlos retourna à sa voiture. Il hésitait. C'était étrange de laisser Larry seul dans le bâtiment vide. Il envoya un SMS à ses amis : «Commencez et commandez sans moi.»

À l'intérieur, il entendit Larry qui parlait très fort. Était-il au téléphone ou parlait-il tout seul ? Carlos frappa à la porte ouverte du bureau et jeta un coup d'œil dans la pièce. Larry leva la tête avec colère. « Qu'est-ce que tu fais là ? »

— Je m'inquiète pour toi, Larry. Il est presque 20 heures et tu viens juste d'arriver.

— Je sais, je sais – tu crois peut-être que je ne le sais pas ? » Larry éleva la voix. « Et j'ai aussi bossé toute la journée à la maison, si tu veux savoir. Il y a un million de choses à faire, un million de choses. Un million. Pourquoi est-ce que je ne viendrais pas le soir ? Hein, tu veux me dire ? »

Carlos s'obligea à garder son calme. « Mais tu as été absent trois jours cette semaine, et plusieurs jours la semaine dernière et celle d'avant, et ton équipe n'a pas réussi à te joindre. Nous t'attendions pour régler différentes choses. »

Le visage de Larry s'adoucit un peu, sans perdre pour autant sa mine inquiétante. « Naturellement, naturellement. Bien sûr. Tout ce que vous voulez. Envoie-moi un courriel et je m'en occupe ce soir. »

— Tu es sûr que tu vas bien ? Ce n'est pas seulement au sujet du projet, mais aussi de toi. Si tu as besoin de parler, je suis là. »

La colère envahit à nouveau Larry. « Sois gentil, rentre chez toi, Carlos. Tout va bien. Laisse-moi travailler comme je l'entends. »

Mike a raison, se dit Carlos. On est au-delà du comportement fantasque. Larry était-il en train de craquer sous la pression de son travail ? Avait-il un problème psychologique ? Était-il possible qu'il se drogue ?

« S'IL Y A UN PROBLÈME, IL FAUT ME LE DIRE »

Le lendemain matin, la boîte de réception de Carlos débordait de courriels de Larry. Certains étaient rassurants : oui, le contrat avec le prestataire pour le social login avait été signé. Oui, il avait envoyé la version bêta de l'application à l'équipe en charge de l'expérience utilisateur. Oui, il avait revu plusieurs fois le plan pour l'intégration des médias sociaux, et tout était bon. Non, il n'avait pas encore l'accord des RH pour le poste d'architecte logiciel mais ils avaient revu en détail la question du dernier salaire et il espérait avoir leur feu vert vendredi. D'autres messages étaient plus inquiétants : avaient-ils envisagé d'ajouter une recherche par ingrédient plus fiable ? Serait-il possible de doubler le nombre de tests utilisateurs ? Devaient-ils modifier le code couleur ? Cynthia, le comité de direction et l'équipe du projet avaient déjà pris des décisions sur ces différents points, Larry le savait parfaitement. Enfin, l'ancien Larry le savait.

Espérant pouvoir en discuter avec son collègue, Carlos se rendit dans le bureau de Larry. Personne. Quelques instants plus tard, Cynthia l'interceptait dans le couloir.

« Je venais justement faire le point, dit-elle. Trois membres du comité de direction m'ont envoyé un courriel cette semaine pour savoir si nous étions toujours dans les délais. Qu'en est-il ? Et où est Larry ? »

— Je ne sais pas très bien, répondit Carlos, espérant que son visage ne devienne pas tout rouge. Je sais qu'il a travaillé tard hier soir. » Il s'obligea à être franc avec elle.

« Mike m'a dit hier que nous allions peut-être devoir repousser le lancement. L'équipe technique fait ce qu'elle peut, mais nous avons eu des contretemps imprévus, et le calendrier est serré.

— Nous ne pouvons pas nous permettre un nouveau report, Carlos. Le comité de direction aura ma tête. Dis-moi que Larry peut arranger ça. »

Carlos resta silencieux.

**“Y a-t-il
autre chose
que je devrais
savoir?”**

« Y a-t-il autre chose que je devrais savoir ? J'étais en déplacement ces derniers temps mais cela fait des semaines que je n'ai pas vu Larry et mon assistante a mentionné qu'il se comportait bizarrement et que son équipe semblait stressée. C'est vrai ? »

Carlos hésita puis répondit : « Nous subissons tous une grosse pression.

— Ecoute, Carlos. Je compte sur toi pour m'avertir si quelque chose n'allait pas et que je doive faire appel à quelqu'un d'autre.

Parce que tu sais aussi bien que moi que ce projet doit être mené à bien.

— J'y travaille, Cynthia », dit-il.

À peine fut-elle repartie qu'il ferma la porte de son bureau, décrocha son téléphone et composa un numéro qu'il n'avait pas appelé depuis longtemps. « Pourrais-je laisser un message pour le docteur Thales, s'il vous plaît ? » Il savait qu'il ne l'aurait pas immédiatement, mais elle le rappela dans la demi-heure qui suivit.

« Merci de me rappeler, dit-il, heureux d'entendre la voix de son ancienne thérapeute. En fait, ce n'est pas de moi qu'il s'agit. J'aimerais avoir votre avis au sujet d'un ami. » Il lui décrivit ce qui se passait avec Larry.

« Naturellement, je ne peux pas faire de diagnostic sans le voir, dit-elle, mais d'après ce que vous me décrivez, je pense qu'il pourrait s'agir d'un comportement maniaque.

— Des troubles bipolaires ?

— Probablement, oui. C'est plus courant qu'on ne le pense – pas aussi répandu que la dépression ou l'anxiété, mais près de 4 % des adultes aux Etats-Unis en souffrent. Savez-vous s'il voit quelqu'un ?

— Non, je ne sais pas.

— Si c'est bien ce dont il s'agit, le problème peut souvent être géré avec l'aide d'un thérapeute et de médicaments. Admet-il qu'il y a un problème ? D'autres l'ont-ils remarqué ?

— J'ai essayé de lui en parler, et son équipe aussi, mais il nous ignore. Je pourrais aller voir notre supérieure ou les RH, mais je ne veux pas qu'il soit renvoyé.

— Si un problème psychologique est diagnostiqué, il fera partie d'une catégorie protégée.

— J'ai aussi un peu peur de le perdre, poursuivit Carlos. Je ne le reconnaîtrais sans doute devant personne d'autre que vous, mais nous ne pouvons pas nous passer de lui sur ce projet. S'il se fait aider et qu'il a besoin de prendre un congé, nous sommes fichus. Je sais, cela semble totalement égoïste.

— Je comprends pourquoi vous ressentez cela. Ces épisodes semblent ne pas avoir entravé sa productivité pendant un temps. Mais à présent, c'est différent, suffisamment, en tout cas, pour que vous m'appeliez. Il se peut que son état se détériore. »

Oui, songea Carlos après avoir raccroché, « se détériore » semblait le mot juste.

NOTES PÉDAGOGIQUES SUR L'ÉTUDE DE CAS

John A. Quelch a enseigné le cas sur lequel est basée cette étude dans son séminaire Consumers, Corporation and Public Health.

Qu'est-ce qui vous a le plus intéressé dans cette étude de cas ?

Le séminaire encourage le dialogue et la compréhension entre le système de santé publique et le monde de l'entreprise. Les Etats-Unis consacrent désormais 18% de leur PIB aux services de santé et les dirigeants de tous secteurs doivent avoir une bonne connaissance du système de soins, y compris du bien-être psychologique.

Comment réagissent généralement les étudiants ?

Ils partagent souvent leurs expériences personnelles, ce qu'ils ont vécu lorsqu'ils ont voulu aider des collègues souffrant de troubles psychologiques. Beaucoup indiquent qu'ils n'étaient pas préparés à ce genre de situation et qu'ils ignoraient les aspects juridiques et éthiques d'une intervention.

Quels enseignements aimeriez-vous que vos étudiants tirent de cette étude de cas ?

L'objectif est de les inciter à se préoccuper de la promotion du bien-être psychologique dans les organisations qu'ils influenceront au cours de leur carrière. Nous espérons dissiper certains préjugés qui entourent les troubles psychologiques et encourager les étudiants à être attentifs à leur propre santé psychologique ainsi qu'à celle de leurs collègues.

Les conclusions de l'étude de cas ➔