

Comment garder son numéro deux ?

Trends Tendances

12/12/13 à 13:49 - Mise à jour à 13:49
Source : Trends

Vous avez recruté un dirigeant qui n'est pas de la famille grâce à vos atouts formidables : votre entreprise est pérenne et votre vision à long terme est propre à garantir la stabilité de l'emploi... Mais veillez à laisser de l'air à votre lieutenant et à l'inclure dans le clan. Sinon, il se sauvera.



Le candidat a été prévenu : il sera votre bras droit mais ne pourra en aucun cas prétendre au poste de numéro un, le vôtre, promis à un membre de la famille. Pour lui, le jeu en termes d'évolution de carrière est donc fermé, surtout dans les PME familiales. Or, vous avez besoin d'une expertise clé qui vienne de l'extérieur. Trois points sont à surveiller comme le lait sur le feu pour éviter qu'il ne décampe trop vite. D'abord, bien considérer que le nouveau est un élément étranger à intégrer dans le "corps social" de l'entreprise avec ses us et coutumes. Ensuite, lui accorder toute votre confiance afin de ne pas en faire un simple exécutant, sauf si c'est clair d'emblée. Enfin, l'aider à faire sa place en le légitimant à la moindre occasion. Nos cinq conseils pour y parvenir. 1 Lui vendre l'histoire mythique qui perdure "Parce qu'ils ont un nom et une notoriété, bien des patrons de sociétés familiales en oublient qu'il faut 'vamber' le candidat, observe Catherine Euvrard, PDG du cabinet de chasseurs de têtes CEConsultants. J'ai vu le dirigeant d'un des fleurons de la distribution accueillir à la hussarde, pour un entretien, des numéros deux potentiels issus de grandes écoles : hôtesse non prévenue, retard excessif, bureau exigü, pas de boisson offerte... Un choc pour eux !" L'anecdote paraît futile. Pourtant, attirer un bon profil commence par là. Le PDG doit faire bonne impression dès le premier instant. Car c'est à lui de vendre sa société sous son meilleur jour. Votre entreprise a des principes fondateurs, un savoir-faire, une marque, un blason, des héros, si bien qu'il s'agit d'en faire un storytelling attrayant, mais pas mensonger. C'est à vous

d'entraîner par votre récit votre futur bras droit dans cette aventure qui continue grâce à vos projets et votre vision à long terme. Mais efforcez-

SUIVEZ TRENDS-TENDANCES

sur Facebook



sur Twitter



et aussi:



vous de dire 'nous' et pas 'je' pour insister sur le collectif. "En général, le côté affectif, la proximité, les émotions, la passion sont des éléments forts dans les structures familiales. Le dirigeant a donc tout intérêt à jouer sur cette corde sensible afin de partager d'emblée ses valeurs avec son futur second", souligne Nathalie Darras-Barquissau, enseignante-chercheur à l'ESC Pau en charge du mastère spécialisé Gouvernance des entreprises. Et de conseiller : "Dès que vous l'avez recruté, faites-le adhérer à la charte familiale." 2 Définir et protéger un territoire bien à lui Qui décide de quoi ? Où ? Quand ? Dès les premiers contacts, abordez ces questions cruciales. "Il faut clarifier les rôles afin de lever toute ambiguïté sur le partage des responsabilités, explicite Jean-Louis Raynaud, directeur du programme dirigeant (AMP) à l'Edhec. Le chef d'entreprise qui va intégrer un homme neuf, un nouveau style managérial, doit fixer les axes : le numéro deux peut-il mettre en place de nouveaux processus ? Expérimenter d'autres méthodes ? Jusqu'où ? C'est d'autant plus important que la transmission orale reste forte dans les PME familiales."

En outre, la règle tuera dans l'oeuf toute velléité de guerre intestine entre la famille et l'adjoint. Mais attention : quand la règle est posée et officialisée, nul ne doit s'en affranchir et surtout pas vous.

"Le numéro un doit laisser les coudées franches à son lieutenant en le laissant mener ses décisions jusqu'au bout, insiste Ricardo Croati, coach de dirigeants chez France Training. Mieux, il doit se dégager de tout affect envers ses proches et le protéger face aux critiques de la tribu familiale. Sinon ce sera un contre tous et cela aura des effets désastreux." Un partage qui fonctionne bien dans une SA consiste pour le dirigeant à garder la stratégie en tant que président du conseil de surveillance et à laisser l'opérationnel à votre bras droit.

3 Lui proposer défis et relais d'évolution "Un patron de PME peut motiver son numéro deux en lui confiant des challenges valorisants qui lui permettent de s'épanouir dans son métier et de monter en compétences à condition de lui donner des moyens et de lui laisser le temps de prouver son efficacité", explique Robert Papin, créateur de HEC Entrepreneurs. Le numéro deux cultivera alors un sentiment de fierté à son poste et prendra confiance. Les possibilités sont légion : dresser un diagnostic de l'organisation en vue de l'améliorer, chercher l'opportunité d'un nouveau produit, d'une diversification, défricher une autre activité, une nouvelle implantation...

"Il faut accepter que le numéro deux devienne plus compétent que soi, d'autant que tous n'ont pas envie de devenir numéro un", poursuit l'expert. Plus tard, vous pourrez le nommer à la tête de la filiale qu'il a montée ou du nouveau bureau commercial en Chine ou au Brésil. Et si

l'entreprise se développe, le directeur général aura plus de responsabilités... au même poste.

4 Le rendre visible au nom de la famille Un autre levier de fidélisation efficace consiste à donner à son numéro deux le droit d'incarner la famille dans un maximum de circonstances. Un moyen simple, peu coûteux à appliquer, mais finalement négligé, car il nécessite de faire sauter un verrou psychologique. "Je suis très frappé d'observer que des postes de vice-président au sein des syndicats professionnels sont occupés, voire monopolisés par les patrons de PME eux-mêmes, fondateurs ou héritiers, observe François Enius, coach de dirigeants. Or, c'est le type de fonction idéale pour mettre en lumière son adjoint venu de l'extérieur." On peut aussi lui confier la responsabilité de porter la parole familiale lors de débats publics dans les chambres de commerce, à l'occasion de réunions plénières avec le personnel et de discussions avec des syndicats de salariés... Laissez-lui les discours de voeux de fin d'année, partagez les annonces stratégiques avec lui. Ces missions représentent aux yeux des autres autant de symboles forts et durables d'appartenance du numéro deux au sérail. 5 L'associer aux décisions majeures et... au capital Le numéro deux doit aussi avoir pour rôle de confronter vos choix, ce qui est loin d'être partout le cas. Alors, communiquez directement avec lui, souvent, écoutez-le. La meilleure façon de le considérer est de l'associer aux décisions stratégiques, investissements, fusions, acquisitions... Dès lors, il faut le convier dans les cénacles familiaux, aux tours de table avec les banquiers car c'est lui qui est aux manettes du management opérationnel. A défaut de pouvoir le faire monter en grade, offrez-lui un poste d'administrateur. "C'est un saut de carrière possible", analyse Nathalie Darras-Barquissau, de l'ESC Pau. Mais attention à ne pas faire de ce fauteuil un strapontin, alerte François Enius.

"Le numéro deux doit avoir un réel poids moral et pas seulement un rôle consultatif, conseille le coach. Le PDG peut faire la différence avec force, il lui suffit d'arrêter de parler lorsque son bras droit s'exprime, compter jusqu'à 20 une fois que le speech est terminé, afin d'éviter de reprendre le lead. Puis il reformulera les arguments intelligents développés par son bras droit devant l'auditoire. Si tout va bien, après trois à cinq ans, il pourra lui donner des parts de la société. Le directeur adjoint se sentira définitivement admis et s'impliquera davantage dans les résultats."

MARIE-MADELEINE SÈVE