

# LE NOUVEAU Management

## ... PRENDRE UNE DÉCISION QUI S'IMPOSE

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
BON POUR L'ÉGO	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

«J'ai dû participer au renvoi de 20 collaborateurs et de mon DG, alors que je n'étais en poste que depuis deux mois», se souvient Gérard Dahan, ex-directeur marketing Europe du Sud d'une SSII américaine. Nous sommes en 2001, en pleine explosion de la bulle Internet. Son patron européen lui explique qu'il veut alléger les effectifs du bureau français et que ce sera lui, Gérard Dahan, qui aura la tâche de recevoir un à un les salariés aux côtés du big boss et d'assurer la traduction. «J'ai pensé à la réaction de mes collègues, en particulier de mon DG, explique-t-il. Et puis je me suis dit que je devais agir car il n'y avait pas d'autre solution pour se tirer d'affaire. En outre, si j'étais présent, peut-être que cela rendrait l'annonce moins brutale.» Pour se sortir d'une telle situation, il faut tenter de se projeter dans l'avenir, selon le coach François Enius : «Évitez de vous concentrer sur les licenciements. Certes, des salariés devront partir mais, en prenant cette décision, vous en sauvez d'autres car vous préservez l'entreprise. Mieux vaut se couper un bras aujourd'hui que les deux plus tard.»



## ... RECRUTER UN PROFIL ATYPIQUE

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
BON POUR L'ÉGO	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Quel est votre objectif ? Avoir de meilleurs résultats, changer de stratégie, cibler une nouvelle clientèle ? Soyez à la hauteur de vos ambitions, abandonnez la solution de facilité qui consiste à embaucher des clones. «Vous en sortirez gagnant, assure le coach de dirigeants François Enius. Ce profil atypique bousculera l'équipe, c'est sûr, mais cela fait partie du jeu. Pour que la greffe prenne, le manager ou le DRH devra toutefois expliquer au reste de l'équipe les raisons de ce choix.» Comme l'a fait ce PDG d'une société de service à la personne qui a remplacé son directeur des opérations parti à la retraite par un ingénieur diplômé en informatique, débauché d'une entreprise anglo-saxonne. Un choc culturel dans cette PME familiale, franco-française, peuplée de titulaires d'un simple bac ou d'un BTS, et qui fonctionne à l'affect. Mais il fallait mettre de la rigueur dans les processus. Le risque était de susciter une fronde pérenne. Celle-ci n'a été que passagère, car le nouvel ingénieur a su, grâce à l'aide du PDG, s'imposer en douceur.