

# Les Echos

LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE

www.lesechos.fr

## Quand un nouveau chef est nommé

Propulsé à la tête d'une entreprise, d'une organisation internationale ou d'un pays, le numéro un doit d'abord s'instaurer en modèle et rassurer.

L'arrivée d'un nouveau patron suscite quantité de réactions : de la crainte, de l'espoir, du doute, de la satisfaction. Parfois aussi un grand soulagement, comme chez Siemens depuis la désignation de Peter Löscher au poste de président du directoire à partir du 1<sup>er</sup> juillet. Saluée en Bourse, la nomination de cet Autrichien recruté à l'extérieur du groupe et peu connu des médias et des marchés financiers met fin à bien des turbulences et surtout rassure le personnel. Un climat aux antipodes de celui qui a cours chez Thomas Cook France. Le départ, début avril, du PDG, Olivier de Nicola, a déboussolé les salariés. Ces derniers, en dépit de la réputation « d'animateur d'équipes » de Denis Wathier, le nouveau patron, redoutent en effet une restructuration voulue par la maison mère allemande. Autre ambiance encore chez TF1, où le nouvel homme fort, Nonce Paolini est une ancienne connaissance. Cet homme du sérail qui était, il y a encore peu, patron opérationnel chez Bouygues Telecom est un ancien DRH de la chaîne télévisuelle. Sa connaissance de la culture TF1 et de certains salariés devrait, en principe, lui faciliter le travail.

### Le mot d'ordre est clarté

Qu'il soit propulsé numéro un d'une entreprise, d'une organisation internationale ou encore d'un pays, le nouveau venu se doit d'abord de s'instaurer en modèle et de vite rassurer. Ce management comportemental est crucial. Viendra ensuite le temps de l'appréciation des actes et des résultats. Lou Gersner se souvient encore de la « période à la fois extrêmement motivante et terriblement effrayante », qui a suivi sa nomination à la tête d'IBM. A ce stade, le mot d'ordre est clarté. « Clarté de la vision, clarté de la structure organisationnelle à mettre en place, clarté des objectifs à tous les niveaux de l'entreprise », estime Gilles Dacquet, directeur développement Europe chez DDL. « Dès son arrivée, le numéro un doit tout à la fois comprendre les valeurs du groupe, se faire respecter pour ce qu'il ou elle est et être capable d'apporter le dynamisme nécessaire à la mise en place d'une nouvelle stratégie », souligne Emeric Lepoutre, directeur général chez Spencer Stuart.

Qu'il ait été recruté en interne ou bien en externe (un pari non gagnant à tous les coups d'après le cabinet

### Que doit faire le patron fraîchement arrivé pour rassurer

- Faire preuve de clarté et de constance dans ses relations avec les autres.
- Insuffler de l'énergie, susciter l'enthousiasme, motiver les équipes.
- Apporter dynamisme et fraîcheur dans l'expression des messages.
- Gérer la communication dans le temps, pour ne pas se mobiliser sur tout en même temps.
- Très vite comprendre les valeurs de l'entreprise.
- Occuper pleinement la fonction en imposant sa personnalité.
- Savoir donner un sentiment de proximité et d'intimité tout en commandant.
- Laisser leur chance aux gens en place, mais aussi avoir le courage de remplacer sans trop tarder ceux qui ne sont pas aux bons postes.
- Se poser en modèle et être source d'inspiration.
- Bâtir des alliances en interne, rallier des partisans.



Booz Allen), le nouveau numéro un va trouver sa force dans la composition de son équipe. « Mais, s'il doit laisser leur chance aux gens en place, il lui faut aussi avoir le courage de remplacer certaines personnes pour avoir les bons profils aux bons postes », assure le PDG d'un grand groupe, qui souhaite garder l'anonymat. Dans ces circonstances, le jeu politique est capital. D'autant que les premiers temps peuvent se transformer en état de grâce. « Il y a des décisions en termes de stratégie et de valeurs qu'on ne peut prendre que lorsqu'on profite d'une dynamique », confie le même PDG.

Résultat : certains patrons, dès leur prise de poste, savent communiquer une grande énergie. A elle seule, leur présence peut produire des effets euphorisants sur les équipes. Mais le degré de liberté avec lequel le nouveau chef arrive à son poste n'a toutefois qu'un temps. Il prend peu à peu conscience que chacun de ses actes est commenté et interprété : que dit-il et comment le dit-il ? Qui convie-t-il dans son bureau ? Avec qui déjeune-t-il ? A lui donc de vite comprendre les modes de fonctionnement interne, de développer l'esprit d'équipe, d'entretenir – selon que ça l'arrange ou non – le sens aigu de la compétition et d'imprimer son style de management.

Certains sont toutefois déboussolés par la succession de tâches à accomplir, car « il leur faut tout à la fois prendre le temps de l'analyse, faire preuve de grande clarté et très bien gérer leur communication. Sous-estimer ces étapes cruciales, c'est s'exposer à de grands risques », prévient Gilles Dacquet.

### Une aide extérieure

De telles capacités ne coulent pas toujours de source d'autant que le nouvel arrivant se heurte aussi à beaucoup de non-dits. Du coup, il arrive qu'un nouveau PDG ou directeur général ne se sente pas à son aise. Au point de solliciter de l'aide à l'extérieur. Le cabinet ICM a, par exemple, « accompagné » dans sa phase d'installation le nouveau patron Japon d'un grand groupe. « Nous avons procédé à des interviews des futurs collaborateurs. Une opération lourde qui a permis au numéro un d'arriver avec une bonne connaissance des a priori et préjugés qui circulaient à son sujet et d'organiser, par la suite, trois jours de séminaire pour ses cadres », se rappelle Charles Gancel, associé fondateur d'ICM.

Certains dirigeants nouvellement nommés ne savent pas comment s'y prendre pour mettre une équipe au carré ou face à un chantier plus vaste que prévu.

D'autres font appel à des experts en techniques de communication. « Les circonstances varient : il peut s'agir, pour un héritier, de prendre la place de PDG du père ou encore pour un ancien directeur financier nommé directeur général de développer du charisme », explique Jean-Michel Roche, directeur général du cabinet Verbateam. « Nous les aidons, car se réfugier derrière la technicité et l'intelligence du propos n'est d'aucun secours quand il s'agit de maîtriser une image à faire passer. »

Une autre chose essentielle à laquelle songe rarement un nouveau patron consiste à veiller à s'entourer de contre-pouvoirs et de garde-fous. Car il y a des moments dans la vie professionnelle où des points forts mutent en faiblesses. Autre précaution d'importance qui touche à l'équilibre personnel : « Du fait d'une bien moindre disponibilité, il est recommandé de passer un contrat avec sa famille », souligne avec insistance un dirigeant d'un groupe de médias. Enfin, dernier et précieux conseil suivi par Pat Russo, directrice générale d'Alcatel-Lucent depuis quelques mois : bien dormir.

MURIEL JASOR