



CARRIÈRE

Guillaume Rickwaert vient d'introduire la société de négoce en vins Raphaël Michel (10 salariés, 12 millions d'euros de CA) sur le marché libre. A 25 ans, il devient le plus jeune patron coté en Bourse.

« LES GENS ME PRENNENT POUR UN EXTRATERRESTRE ! »

GUILLAUME RYCKWAERT, 25 ANS, PDG de Raphaël Michel.

C'est vraiment vous qui dirigez la boîte ? Guillaume Ryckwaert ne compte plus les fois où il a dû affronter le regard incrédule de ses clients ou de ses fournisseurs. « Les gens me prennent pour un extraterrestre, dit ce patron au visage juvénile. Et ils ne me passent rien. » Une fois, un producteur a essayé d'augmenter discrètement ses prix, histoire de voir si le « gamin » suivait. « Il s'en est tiré avec une bonne gueulante », raconte ce fils de vi-

gneron passé par Sup de co Grenoble. L'accueil a été plus facile de la part des clients étrangers. « Chez les Anglo-Saxons, l'âge passe après le business », remarque le jeune PDG. Or celui-ci a levé « pas mal d'argent » lorsqu'il a créé sa boîte. En interne, les salariés sont vite tombés sous le charme. Il faut dire qu'il vient de mener à bien l'introduction en Bourse de la société. Et prépare une acquisition qui devrait doubler la taille de l'entreprise...



Moins de 30% des cadres juniors se jugent aptes à manager une équipe.

Tout jeune et déjà chef !

Pas simple d'asseoir sa légitimité à 25 ans. Surtout quand le reste de l'équipe est plus âgé. Et si on formait les futurs managers avant de les nommer ?

Mes premiers pas de manager ? Un plan social en Roumanie !» Marc, aujourd'hui directeur financier dans une grande firme industrielle, raconte avec émotion son arrivée, à 27 ans, au poste de responsable des finances d'une société récemment rachetée par son groupe. «Le DG Europe avait été clair : j'avais deux mois pour me séparer de 40 personnes sur les 60 que comptait mon service, se souvient-il. Le tout sans expérience de management et sans parler un mot de roumain. Bonjour, les nuits blanches !» L'histoire aurait pu s'arrêter là. Mais à peine le plan social terminé, nouveau coup dur : 300 ouvriers décident de bloquer une usine pour réclamer des augmentations de salaire. «En l'absence du directeur de la filiale, j'ai dû tout gérer seul : les syndicats, les équipes de télévision qui attendaient dehors et le député local qui voulait des explications !»

Le jeune cadre mettra des mois à se débarrasser de l'image du «Français qui vient tout casser». «J'ai renouvelé le parc informatique, envoyé chaque collaborateur en formation, rénové les locaux. Peu à peu, les salariés ont compris que je n'étais pas un affreux coupeur de têtes.» Aujourd'hui, de retour en France après trois ans passés en Roumanie, il fait un bilan mitigé de cette première expérience de manager. «Humainement,

le plan social reste un épisode terrible, reconnaît-il. Mais j'ai appris autant qu'en quinze ans d'école de commerce !»

Heureusement, tous les juniors n'ont pas des débuts aussi périlleux que Marc. N'empêche, le passage du statut de simple salarié à celui de manager se fait rarement dans la sérénité. Selon une récente étude TNS Sofres pour l'ESCP-EAP, six jeunes cadres sur dix pensent que leur entreprise ne gère pas bien leur intégration. Et ils sont à peine 28% à estimer avoir les compétences nécessaires pour manager une équipe. Les causes de ce malaise ? Elles sont multiples.

Le refrain : c'est en se jetant à l'eau qu'on apprend à nager

Première raison invoquée : l'absence de gestion de carrière des jeunes cadres, même dans les grands groupes. «En France, on nomme d'abord, on forme après», résume Jean-Jacques Néré, consultant chez Demos et auteur de «Devenir manager» (Demos). Les cadres intermédiaires sont les grands oubliés des plans de formation au management. Quant au coaching, son coût le réserve en priorité à quelques hauts potentiels triés sur le volet. Le choc est donc rude pour de jeunes recrues inexpérimentées, mal formées, et parfois promues au dernier moment. ▶



ARIEL SAÏE POUR MANAGEMENT