



Tout jeune et déjà chef !

«Attention, tu as pris le melon!» lui ont balancé ses ex-collègues

► «D'autant plus que les DRH estiment souvent qu'on apprend à nager en se jetant à l'eau», déplore Philippe Gabilliet, professeur affilié à l'ESCP-EAP, où il anime la formation «Devenir manager».

Le problème, c'est qu'on peut aussi s'y noyer. Ce qui est arrivé à ce bouillonnant créatif, promu directeur conseil à 23 ans dans une grosse agence de publicité. «J'avais accepté ce poste pour satisfaire mon ego, reconnaît-il aujourd'hui. Comme je n'avais qu'un Deug, j'ai voulu montrer aux autres que je pouvais faire le job d'un HEC.»

Devenir chef, c'est passer de l'autre côté de la barrière

Le jeune cadre s'est rendu compte qu'il était encore tendre face à une équipe de six personnes plus expérimentées que lui... et un client qui pesait 6 millions d'euros. «Je comprenais des bribes de ce qu'ils me racontaient, se souvient-il. Mes collaborateurs ont vite vu l'imposture. Au bout de deux mois, le service tournait en roue libre.» Lâché par son équipe, descendu par son client auprès de ses supérieurs, il quittera l'agence peu après. Avant de rebondir chez un concurrent en gravissant, cette fois, chaque échelon hiérarchique. Il est aujourd'hui PDG d'une agence de communication en pleine expansion...

Cependant, les difficultés rencontrées par les managers à leurs débuts sont plus d'ordre relationnel que liées à leurs compétences. Quelle distance adopter face à des équipes souvent composées d'anciens collègues ? Comment gérer des salariés qui ont parfois dix ou vingt ans de plus que soi ? Comment superviser efficacement le travail de ses collaborateurs sans empiéter sur leur pré carré ? Tous les jeunes cadres interrogés lors de cette enquête reconnaissent que le plus dur est de trouver son style de management. Pour asseoir sa légitimité à 25 ou 30 ans, on est tenté de créer ou de maintenir des



«J'ÉTAIS LE BENJAMIN : MÊME LE STAGIAIRE ÉTAIT PLUS ÂGÉ!»

BENJAMIN CALLER, 27 ANS,
directeur marketing de Net2S.

Directeur marketing à 22 ans, voilà qui impose le respect. Ou la méfiance, au choix. Après des études de commerce international et un bref passage chez Lotus et Compaq, Benjamin Caller est recruté par l'éditeur de logiciels Mediapps. «J'étais de loin le plus jeune, se souvient-il. Même le stagiaire était plus âgé que moi!» L'expérience lui a appris à gérer la différence d'âge avec ses troupes. Sa technique : clarifier la question dès les entretiens d'embauche. «Je demande toujours aux postulants si être dirigé par quelqu'un de plus jeune leur pose un problème. Si on me répond non, je considère que la question est réglée.» Sa jeunesse et son tempérament fougueux l'ont parfois conduit à heurter certaines sensibilités. «Désormais, je sais dire la même chose sans brusquer les gens.» Ça tombe bien : aujourd'hui, Benjamin est directeur marketing de Net2S, une société de conseil de 500 salariés.

relations de proximité avec ses subordonnés. Eric Phelippeau, fondateur de l'agence de design Duetto à 25 ans, a réalisé sur le tard que son mode de management «quasi communautaire» envers ses commerciaux lui jouait des tours. «Ils prenaient de plus en plus de libertés, négociaient des contrats sans m'informer. Et quand je disais quelque chose, ils me faisaient bien sentir que c'étaient eux qui ramenaient le pognon et que je n'avais pas voix au chapitre...»

Qu'on le veuille ou non, être nommé chef, c'est passer de l'autre côté de la barrière. Et donc renoncer à la connivence qu'on a pu nouer avec tel ou tel collaborateur. «Le manager n'est ni le copain, ni le frangin, ni le psy de l'équipe», résume Philippe Gabilliet. Dur à avaler quand votre tempérament vous pousse à être proche de vos troupes. Xavier Bonnarme, patron depuis l'âge de 24 ans

de Pro-Wine, une place de marché des vins et spiritueux sur internet, s'en est rendu compte quand il a tenté de venir en aide à un salarié alcoolique. «J'ai passé des mois à essayer de le faire décrocher, se souvient-il. Mais je n'avais pas les compétences. Cela n'a fait qu'accroître le problème. Et j'ai dû finalement me résoudre à me séparer de lui.»

Il faut aussi s'habituer aux rumeurs, fourberies, bruits de couloir, qui ne manqueront pas de courir sur vous... Emmanuel Forreau, promu directeur commercial chez DCS Fleet, une société de location de véhicules filiale de DaimlerChrysler, en a fait l'expérience quand, dès sa nomination, il a durci le système de rémunération variable des commerciaux. «On m'a fait comprendre que j'avais «pris le melon» et que j'avais bien profité du système avant de le modifier, raconte le jeune cadre.



« JE ME SUIS FAIT PROMENER PAR LES VIEUX RENARDS ! »

PHILIPPE SEURIN, 36 ANS, *business manager* chez Univar.

Je n'ai pas le quart de votre savoir. » Lorsqu'il rencontre pour la première fois ses vendeurs, Philippe Seurin joue profil bas. Propulsé «business manager» chez Univar, société distributrice de produits chimiques, il prend la tête de 14 commerciaux et marketeurs. Il a 33 ans, un an d'expérience dans les achats et ne connaît ni les produits ni les circuits de distribu-

tion. «Au départ, je me suis fait promener par les vieux renards», admet-il. Au bout de six mois, il réalise qu'il va à sa perte s'il ne réagit pas. Il commence alors à exiger des résultats et à distribuer des avertissements. «Sans abandonner mon empathie naturelle», précise-t-il. Trois ans après sa nomination, Philippe Seurin a trouvé sa place : il dirige aujourd'hui 140 personnes. F. F.

Au début, ça fait un peu bizarre de se sentir au centre des critiques. Mais on finit par s'habituer... » Quant aux soirées et dîners en ville avec les collaborateurs, le nouveau directeur commercial a vite compris qu'il n'y était plus vraiment le bienvenu. «En revanche, du côté des chefs, on commençait à me parler différemment et à m'inviter.»

Dix-huit démissions six mois après l'arrivée du jeune loup

Attention, toutefois, à ne pas tomber dans l'arrogance. Le blanc-bec qui fait la leçon à tout le monde n'ira pas bien loin. Ce directeur marketing d'une société spécialisée dans les produits pour laboratoires médicaux en a fait la cuisante expérience. A peine arrivé, il avait cru bon de remettre en question le fonctionnement de son service de 25 per-

sonnes. «Dès le premier jour, il a annoncé que tout passerait désormais par lui et que chaque manquement à la règle serait puni, se souvient un témoin. En deux mois, il avait cassé les relations entre les équipes.» Résultat : dix-huit démissions en six mois à la direction... Et une placardisation anticipée pour l'indélicat, muté dans un autre service.

Les difficultés de positionnement sont encore plus criantes quand le jeune manager doit imposer son autorité à des cadres plus expérimentés. C'est l'expérience vécue par Caroline Frey, recrutée à 23 ans, à sa sortie de HEC, au poste de directrice générale de la Compagnie des sacs et accessoires, une PME ardéchoise de maroquinerie. Sa mission ? Créer de toutes pièces une nouvelle ligne de bagages et d'accessoires haut de gamme. Une révolution dans l'histoire de cette société plus que cen-

NORSYS FORME SES CADRES DÈS L'EMBAUCHE

La formation au management dispensée dans cette SSII de 140 salariés de la région lilloise ferait rêver plus d'un DRH de grand groupe. Depuis 2001, Norsys a mis en place son «université», qui permet notamment aux futurs managers de se former avant leur promotion. «Nous avons travaillé un an avec les cadres confirmés pour établir un guide des bonnes pratiques, explique Pascal Flament, responsable de l'université. Les cadres suivent un cursus de un à trois ans, selon les postes, autour de ces thèmes, à raison de cinq à dix jours par an. Objectif : leur permettre de maîtriser les bases des techniques de gestion de projet, de prise de parole en public et d'animation d'équipe. «Les futurs cadres sont aussi mis en situation de crise, pour cerner leurs réactions, indique Pascal Flament. Ils en discutent ensuite avec des managers confirmés.» Edwige Renaux, promue chef de projet à 24 ans, garde un bon souvenir de ce programme. «Femme, jeune et sans grande expérience, j'avais besoin de ce cursus pour prendre l'assurance nécessaire à mon poste, souligne la jeune femme. Tous les livres de management ne remplaceront jamais le contact avec une personne aguerrie.» La démarche porte ses fruits : chez Norsys, le turnover est de 10%, la moitié du chiffre habituel dans le secteur.

tenaire, dont le métier est de fabriquer des sacs à outils pour plombier et des ceinturons d'intervention de pompier ! «Femme, jeune, parisienne, HEC, sans formation particulière à la maroquinerie... Je cumulais tous les handicaps, se souvient la jeune femme. Le profil type du cadre non légitime.» Quand elle débarque dans le petit village de Villeneuve-de-Berg, près de Montélimar, pour faire connaissance avec sa nouvelle équipe, le choc est rude : «Les chefs d'atelier avaient plus de trente ans de maison... Pendant un instant, j'ai eu envie de disparaître.» Pourtant, ►