



Il s'est enfermé six jours dans son bureau, refusant l'aide de l'équipe

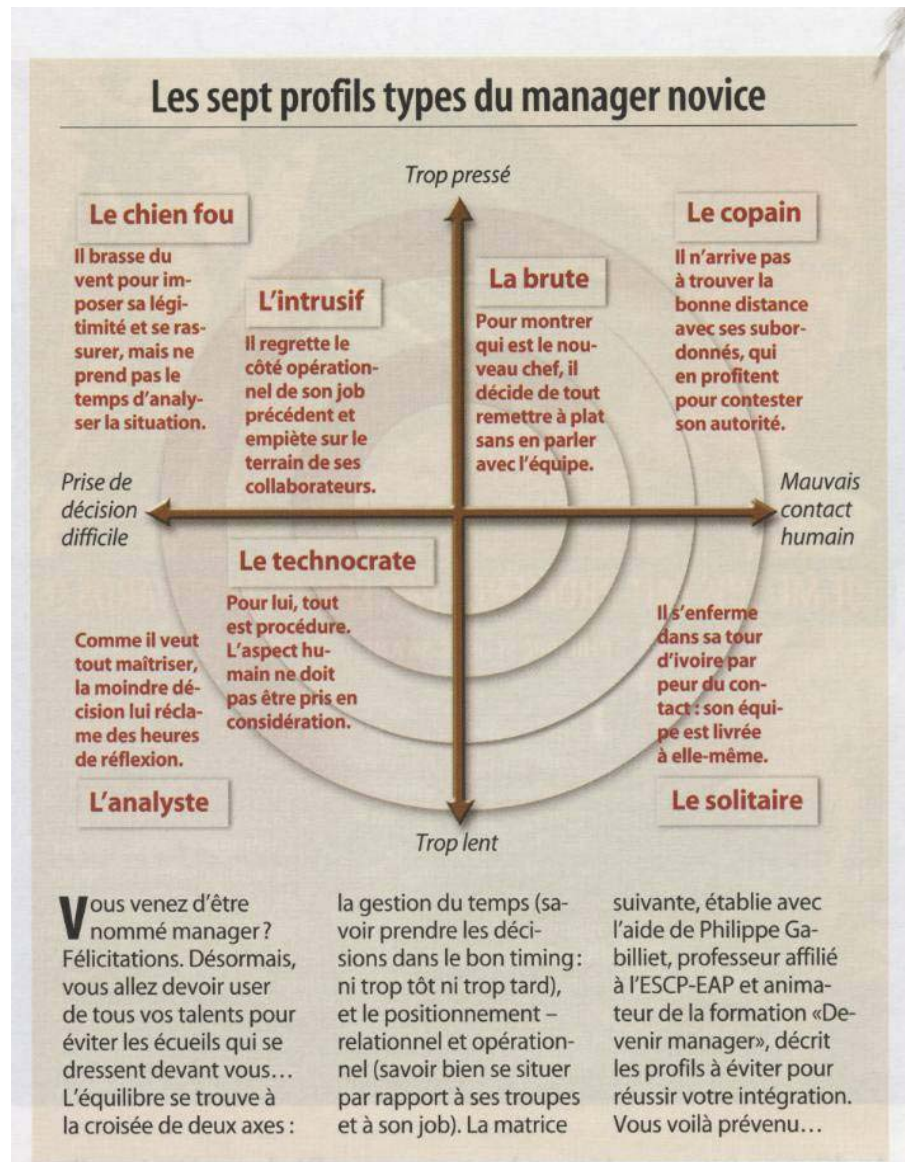
► près d'un an et demi plus tard, la greffe a pris. La jeune dirigeante a recruté deux collaborateurs, lancé une ligne de 50 sacs et accessoires, négocié son référencement dans un grand magasin parisien. Et elle prépare l'ouverture d'une première boutique à l'enseigne, à Paris, près du Sentier.

Un autre danger menace le néophyte. Emporté par son enthousiasme, il risque de marcher sur les plates-bandes de ses troupes. Voire se substituer à eux pour des décisions ou des négociations importantes. Erreur : devenir chef, c'est apprendre à se détacher du travail de terrain. Une évolution pas toujours évidente pour des cadres qui ont souvent été promus parce que excellents techniciens. Parfois à leur corps défendant...

Le fournisseur lui avait facturé six fois le prix du marché...

«Dans certaines boîtes, on force presque certains jeunes prometteurs à devenir chef», confirme Bruno Triboulois, associé au cabinet de conseil en management P-Val. Le réflexe, pour ces chefs malgré eux, est alors de se réfugier dans leur domaine d'expertise. Comme ce cadre d'une trentaine d'années dans un groupe immobilier, nommé manager sur un grand projet urbain parce qu'il avait explosé ses objectifs. «Il s'est enfermé dans son bureau pendant six mois, refusant l'appui de son équipe», raconte un consultant. Résultat : le client a retoqué toutes ses propositions...

Se recentrer sur l'animation des équipes ne va pas de soi. Le premier réflexe du novice pour asseoir sa légitimité est de se précipiter. Le syndrome du «chien fou», en quelque sorte (voir le schéma ci-dessus). Xavier Bonnarne, le patron de Pro-Wine, a encore en travers de la gorge un contrat signé trop hâtivement avec son fournisseur de standards téléphoniques. «Je me suis aperçu que le lendemain qu'il me facturait six fois le prix du marché, raconte-il. Et j'avais



signé pour cinq ans...» François Payot, nommé à 28 ans patron de la filiale européenne de la marque de surfwear Rip Curl sans expérience de gestion ni de management, a, lui aussi, à ses débuts fait les frais de son impulsivité. «Un beau jour, je me suis réveillé en me disant qu'on avait absolument besoin d'un ordinateur. Je suis allé aussitôt acheter un superbe Mac à 3 000 euros et je me suis rendu compte en rentrant qu'il n'y avait pas de logiciels adaptés. L'ordinateur a trôné pendant des mois au milieu des locaux, comme un trophée...»

Quand, en plus, le stress lié à une promotion précoce s'en mêle, on assiste parfois à des situations cocasses. Constantement jaugé par ses clients, ses fournisseurs et ses collaborateurs, le débutant peut vite perdre ses moyens. Lors

d'un déjeuner au restaurant avec un client important, Guillaume Ryckwaert, devenu à 22 ans le patron du négociant en vins Raphaël Michel, a bien cru voir son contrat s'envoler à cause de son émotivité. Le client commande un bourgogne blanc et lui demande de le goûter. «Je lui ai répondu que je le trouvais excellent, raconte le jeune homme. Il a goûté à son tour : le vin sentait le bouchon à plein nez ! J'étais tellement stressé que je n'avais rien remarqué...» Guillaume Ryckwaert s'est fait copieusement chambrer, mais le client ne lui en a pas tenu rigueur. «Pas sûr que ma gaffe serait passée si j'avais eu dix ans de plus !» Morale : le manque de bouteille peut aussi avoir du bon...

VINCENT LAMIGEON
vlamigeon@prisma-presse.com