



Choisir son bras droit, un enjeu de crédibilité

Pour un manager, la désignation d'un « second » relève d'une délicate équation. Il s'agit à la fois de partager l'exercice du pouvoir et d'asseoir son leadership.

Il m'est arrivé de me planter gravement, en choisissant un directeur général dont il s'est avéré qu'il ne partageait pas la même vision de l'entreprise que moi. Le malaise monte alors très vite : on ne se supporte plus, c'est le clash. Il faut réagir extrêmement rapidement. » Président de la Fédération des enseignes du commerce associé, Guy Leclerc dirige dix magasins dans la distribution d'articles de sport et de bricolage. Au fil de sa carrière, il a eu à désigner plusieurs « bras droits ».

Loyauté, confiance, partage des valeurs et d'une même culture du travail... Les critères qui président au choix d'un bras droit coulent de source. Mais, par-delà les évidences de principe, la désignation d'un adjoint, d'un second, d'un dauphin reste l'un des exercices les plus délicats auxquels un manager peut se trouver confronté. Le terme même de bras droit réfère instantanément à l'idée de succession (succession explicitement programmée ou secrètement mi-rotée).

COMPLÉMENTARITÉ

Désigner son bras droit, c'est donc créer une posture transitoire. Il devient de ce fait plus difficile de poser des jalons, de placer des curseurs et de resserrer les variables d'ajustement. « Il faut faire comprendre à son bras droit qu'il peut un jour devenir calife à la place du calife, mais pas trop vite », remarque Patrick Mataix. Fondateur de CEO Europe, un cabinet spécialisé dans le recrutement de bras droits à l'échelle européenne, il a dirigé Vista Print durant une dizaine d'années.

Son expérience lui a appris que la règle essentielle dans le choix d'un second repose sur la complémentarité opérationnelle des deux parties et la séparation des responsabilités. « Dans ma vie managériale, j'ai eu

**LOYAUTÉ, CONFIANCE,
PARTAGE DES VALEURS
ET D'UNE MÊME
CULTURE DU TRAVAIL...**

a recruter quatre bras droits. Et j'ai connu deux échecs, tous deux imputables à une distinction trop floue des prérogatives. »

La complémentarité peut s'exprimer de plusieurs façons. Elle peut relever de la compétence : un manager plutôt orienté stratégie pourra par exemple rechercher un gestionnaire. Elle interfère également avec la dimension comportementale : un responsable tenté par la suractivité ciblera volontiers un profil posé et structuré. Il faut savoir évaluer la capacité de développement d'un candidat qu'on recrute pour ce qu'il apportera à l'entreprise.

Reste à trouver la bonne équation entre le potentiel de leadership, le challenge et la compétition. Il est important d'apprendre à se connaître, échanger sur les projets, partager ses visions, rencontrer ensemble les interlocuteurs qui comptent, éprouver les mêmes situations. En fait, il s'agit de mettre le profil pressenti en situation.

Rien n'interdit de se faire conseiller. La vertu d'une structure neutre étant d'aider à circonscrire le poste à pourvoir et à lister les missions associées. « La première fois que j'ai eu affaire à un cabinet spécialisé, mon interlocuteur a bien senti que je n'avais aucune envie de me plier à cet exercice, raconte Guy Leclerc. Mais il a su insister et j'ai fini par me plier au jeu. Aujourd'hui, j'accepte même de me soumettre aux mêmes tests psychologiques que les candidats. » Il ne le regrette pas : la



définition du poste constitue la condition indispensable à la légitimation du choix par les équipes en interne.

UN COLLECTIF COMPÉTENT

« Le problème ne porte pas tant sur les critères qui doivent présider au choix du bras droit que sur les capacités propres du recruteur. La vraie question est celle-ci : suis-je capable de recruter des gens plus intelligents que moi pour constituer un collectif plus compétent que moi ? » soutient Didier Rousseau, président du cabinet de conseil Weave. Le comité exécutif mis en place au sein de la société de conseil en stratégie opérationnelle compte quatre personnes, toutes responsables d'entités, « toutes meilleures que moi dans leur domaine respectif », insiste le manager. Dès lors qu'elle procède d'un recrutement interne, la désignation d'un numéro deux peut surprendre les équipes et bousculer les équilibres en place. Il devient alors encore plus important de faire admettre la décision.

Au sein de Groupama, les cadres dirigeants sont soumis à un *assessment* d'une journée orchestré par un cabinet spécialisé. Tous y passent et tous le savent. Ce système n'exempte certes pas la nomination de critiques, mais celles-ci doivent pour le moins se construire sur la base de référents communs. Les managers le savent, il faut soigner la prise de fonctions de l'élu en actant et légitimant l'intronisation de manière officielle, en lui confiant très vite dossiers importants et clients stratégiques, en facilitant sa visibilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

MURIEL JAOUËN

LES QUESTIONS À SE POSER AVANT

- Pourquoi recherche-t-on un bras droit : pour étoffer la culture managériale de l'entreprise en démultipliant l'équipe dirigeante, rompre la solitude, anticiper une transmission de pouvoir, impulser une nouvelle dynamique de développement à l'entreprise ?
- Qu'attend-on de son second ?
- Quelle place va-t-on lui faire ?
- Sait-on déléguer ?

