

Extrait

# Best Practices du Leadership

Les effets du départ du patron



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710755

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# BEST PRACTICES DU LEADERSHIP

## Les effets du départ du patron

- . Le Blues du PDG
- . Typologie des PDG en partance
- . Une incertitude face aux nouvelles règles du jeu
- . Une fenêtre de pouvoir pour les collaborateurs
- . Les 5 différents types de successeurs
- . La reconnaissance du «nouveau»

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## Le blues du PDG

Il existe un «syndrome de la retraite» éprouvé par la plupart des patrons selon Manfred Kets de Vries, professeur de management à l'Insead. Ce dernier explique clairement pourquoi il leur est si difficile de s'effacer car «*Les présidents aiment le pouvoir ; c'est la raison pour laquelle ils sont présidents. Lâcher les rênes de l'entreprise signifie redevenir un homme ordinaire, ce qui est insupportable pour beaucoup*». Selon lui, «*Tout comme les arbres ont besoin d'eau et de soleil pour croître, beaucoup de dirigeants ont besoin de l'admiration de leurs subordonnés pour se sentir vraiment vivants*». Le blues du PDG reposerait ainsi sur différents constats critiques :

- . Prise de conscience du vieillissement et de la perspective de la mort ;
- . Expérimentation du vide social accompagnant la retraite de celui qui s'est tout entier investi dans le travail ;
- . Angoisse de voir son œuvre réduite à néant ;
- . Retour à une vie familiale et conjugale parfois difficile lorsque l'épouse et les enfants ont occupé le vide laissé jusque là par le boss.

## TYOLOGIE DES PDG EN PARTANCE

Selon Jeffrey Sonnenfeld, professeur de management à l'Université de Yale, il existe 4 types de dirigeant en partance impliquant pour chacun un mode d'emploi spécifique au moment du départ :

### . Le monarque

Il ne se retire pas car il ne voit pas comment il pourrait être remplacé. Il existe pour lui uniquement 3 options : la mort, le renversement, la filiation de son fils pour la succession. Pour rester efficace le plus longtemps possible et prouver la nécessité de sa présence les meilleures garanties apportées à son entourage sont : l'hygiène de vie, les exercices physiques et mentaux, le suivi médical. Dès lors, il est difficile de le faire partir sans son assentiment. La seule solution consiste à lui donner un rôle de consultant dans l'entreprise et à lui trouver des missions à l'extérieur pour réduire peu à peu son identité dans l'entreprise.

### . L'ambassadeur

Il sait organiser longtemps à l'avance sa succession car sa plus grande fierté est que son oeuvre lui survive dans de bonnes conditions. En général, à la retraite, il sait élargir son spectre d'activité notamment dans la vie civile et associative.

### . Le général

En dehors du théâtre d'opération de son entreprise il s'ennuie. C'est un homme de batailles qui s'évertue à sauver son entreprise du moindre péril dans un mélange permanent de stress et de plaisir. Il ne peut se résigner à partir contre sa volonté et, dans ce cas, s'applique à comploter avec de multiples alliés pour son retour. Le mieux pour le faire partir suppose de lui donner un titre prestigieux en veillant à ce qu'il ne participe plus aux décisions importantes, tout en lui trouvant des rôles de représentations extérieurs.

### . Le «governor»

Il trouve dans son départ à la retraite l'opportunité de tirer parti de ses relations et de son savoir-faire afin de créer une nouvelle entreprise ou s'impliquer dans d'autres activités. Son problème à lui n'est pas de s'accrocher à son poste mais, au contraire, de partir trop vite. Pour éviter cela, il convient de l'encourager à rester en contact quelque temps avec son ancienne société.

## Une incertitude face aux nouvelles règles du jeu

Tout départ volontaire, imposé ou légal du patron suppose forcément l'arrivée d'un remplaçant faisant ainsi dire à Jean-Luc Placet, président du cabinet IDRH, que «*La succession est un révélateur du management d'une société*». Même avis pour Eric Salmon, chasseur de tête, pour qui le départ d'un patron est un acte important qui fait qu'«*Une succession réussie fait aujourd'hui partie des valeurs reconnues par l'establishment. Elle donne à l'entreprise la sérénité dont elle a besoin*». Pour le professeur de management Claude Riveline, le départ de l'ancien patron et l'arrivée du nouveau sont surtout l'occasion de

résurgence de «*moment de meurtre*», de transition sans histoire, de guerre souterraine entre rivaux ou

de coups politiques. En tout état de cause, l'arrivée d'un nouveau patron bouleverse les repères confie Eric Delavallée, directeur d'études chez Entreprise & Personnel, car «*La principale source d'identification reste en effet le patron*». L'arrivée d'un nouveau PDG bouleverse les repères et fait que «*Ce changement symbolique peut être très angoissant pour l'équipe rapprochée du partant*». Pour certains le départ est même très mal ressenti considérant que «*Quand un chef s'en va, on se sent trahi, on a l'impression qu'il nous laisse tomber*». Ce constat concerne aussi bien l'ancien patron respecté que celui honni. Dans tous les cas l'incertitude s'installe face aux nouvelles règles du jeu faisant qu'«*A l'annonce d'une succession, une espèce de confusion et de paralysie s'installent dans l'entreprise*» souligne Pascal Chalvon, patron d'une filiale de multinationale.

## **Une fenêtre de pouvoir pour les collaborateurs**

D'après le psychiatre et consultant Eric Albert, «*Le changement de patron offre une courte fenêtre de pouvoir pour les collaborateurs qui ont momentanément les cartes en main*». D'abord envers «*le partant*» pour qui l'heure du bilan a sonné et vers qui tout le monde porte un jugement plus ou moins sévère ou respectueux. A ce moment là il est constant de vérifier que «*Le regard de l'entourage prend de l'importance et spécialement celui de ses proches collaborateurs*» générant chez lui une forte attente de signes d'estime et de sympathie. C'est également vrai pour «*Le nouvel arrivant qui même investi du pouvoir ne peut pas encore l'exercer pleinement*». Durant quelques semaines, ce dernier ne dispose pas encore complètement des clés et des moyens de décider. Il se place alors sous la dépendance de sa nouvelle équipe en étant relativement influençable ou, pour le moins, sans parti pris car «*Ses avis ne sont pas encore fixés, ils sont en cours d'élaboration*». Cette fenêtre est donc «*Particulièrement précieuse pour changer d'image, être une force de proposition, créer un type de relation différent avec le nouveau boss*».

## **LES 5 DIFFÉRENTS TYPES DE SUCESSEURS**

### **. Le numéro 2 devient le numéro 1**

En croyant bien connaître la personne en tant que N°2, il existe de fortes chances d'être surpris par de bonnes ou de mauvaises découvertes lorsque celui-ci devient le Number One, car la vie de N°2 n'a souvent rien à voir avec celle de patron.

### **. Le promu «inter pares»**

C'est le dirigeant issu des rangs et que l'on connaît bien en tant que collègue. Il faut faire des efforts pour le prendre au sérieux. Le mieux pour ses proches collaborateurs consiste à poser leurs limites avec lui afin que celui-ci identifie mieux les siennes.

### **. Le parachuté de l'extérieur**

Précédé d'une bonne ou d'une mauvaise réputation, il se peut que son attitude change en mieux au contact d'une nouvelle équipe disponible et accueillante.

### **. Le «pro» venu de la concurrence**

S'il connaît bien le métier, il l'exerce souvent d'une autre façon. C'est pour cela qu'il a été embauché. Dans ce cas, il est recommandé que chaque collaborateur fasse évoluer sa propre pratique à son contact au risque sinon d'arriver à un clash inéluctable.

### **. L'ovni**

C'est celui qui arrive d'un autre système et qui, en apparence, ne connaît rien ou presque du métier ou de l'entreprise. Avec lui, il convient de créer rapidement un fit managérial en faisant valoir ses compétences car, si le courant ne passe pas, ce dernier n'aura alors aucun scrupule à déplacer les pions.

## **La reconnaissance du «nouveau»**

Il est incontestable que «*La meilleure façon de rassurer les salariés, prélude à leur adhésion, est que le nouveau dirigeant soit intronisé par son prédécesseur*» confirme Eric Delavallée car, «*La dimension*

*culturelle et symbolique est essentielle dans ces moments*». Ce qui est sûr, c'est qu'un patron qui arrive est tout autant dans l'incertitude par rapport aux personnes qu'il va trouver que celles-ci par rapport à lui : «*La seule différence, c'est qu'il a le pouvoir de les promouvoir ou de les placarder, voire pire*». Aussi durant cette période de flou relatif, il est recommandé aux proches collaborateurs de profiter de l'opportunité qui se présente avant que chacun ne se fige de nouveau dans un rôle bien défini. L'arrivée du nouveau boss est l'occasion de se repositionner, de relancer sa carrière, d'en modifier le cours. Pour cela, il est nécessaire d'accepter la reconnaissance du «nouveau» comme patron en essayant de comprendre ce qui est important pour lui. Ce qui est sûr, c'est que «*Le nouveau dirigeant fait très vite le tri entre les gens qui vont l'aider et les autres*».