

## Je dirige mon ex-patron

Par GAËLLE GINIBRIÈRE.

**Manager son ancien boss est toujours délicat. Les susceptibilités doivent être ménagées et un sens aigu de la diplomatie s'impose.**

APRÈS avoir débuté comme commercial dans un groupe de cosmétiques, Bertrand a longtemps joué au chat et à la souris avec son premier chef des ventes. Promu chef de service après quelques années de maison, il s'est retrouvé à diriger son ancien patron, venu renforcer sa nouvelle équipe... jusqu'à ce que ce dernier prenne à son tour de nouvelles responsabilités dans son département, redevenant ainsi son manager.

Dans les structures de type coopératif ou mutualiste, il n'était pas rare de voir d'anciens dirigeants laisser les rênes aux jeunes générations après un certain âge. Il en allait de même dans les entreprises technologiques, où les nouveaux arrivants étaient parfois plus à la pointe que leurs aînés. Mais aujourd'hui, manager son ancien patron tend à devenir une situation plus commune.

### Élaborer un plan

Cette situation est due aux programmes réservés aux hauts potentiels, qui leur permettent de grimper plus rapidement que d'autres cadres les échelons, mais aussi à la multiplication des fusions-acquisitions, qui ne mettent pas à l'abri de devoir encadrer son ancien chef, alors qu'on avait soi-même obtenu une promotion en changeant d'entreprise. Mieux vaut alors se préparer très en amont lorsqu'on est un cadre évolutif, en restant toujours professionnel et en évitant de se fâcher avec ses collègues et supérieurs !

Une telle situation n'en reste pas moins délicate à gérer. « Paradoxalement, elle est souvent plus mal vécue par le manager qui arrive à ses nouvelles fonctions. Le problème peut être dans la tête même de la personne, qui éprouve des difficultés à asseoir sa crédibilité en présence de son ex-patron », constate Jean-Luc Mainguy, consultant spécialisé dans la conduite du changement et le management chez INEUMconsulting.

Seule recette : travailler sa confiance en soi et surtout ne pas accorder à l'ex un régime de faveur : il ne doit être ni un adjoint, encore moins un juge, ni un ennemi à diaboliser. L'idéal est encore de le rencontrer avant la prise de poste pour connaître son bilan, ses réussites, sa perception de l'équipe. « C'est important, car c'est souvent en l'écoutant que l'on prend conscience que l'on peut faire mieux que lui », souligne Jean-Luc Mainguy.

À 37 ans, Frédéric Oberty vient de prendre la direction générale de Sfeir, l'entreprise de services informatiques dans laquelle il avait été embauché deux ans plus tôt, l'ancien président fondateur étant toujours dans les locaux. « Je ne me sens pas jugé, au contraire, je profite de l'expérience et des connaissances qu'il peut me transmettre », précise-t-il.

### Soigner sa communication

Il n'est pas superflu non plus de passer un contrat relationnel avec son ancien patron. « Il faut clarifier ensemble ce que l'on attend de lui, ce que chacun va pouvoir utiliser des ressources de l'autre sur le modèle « J'attends, j'offre. » Formaliser ses relations professionnelles évite qu'elles ne soient trop subjectivement liées aux expériences passées », observe Philippe Tramond, directeur général de Pilotis, cabinet de conseil en ressources humaines.

Reste ensuite à élaborer un plan de prise de fonction : rencontrer la hiérarchie, solder les comptes du passé, faire le point avec chacun des membres de l'équipe puis leur proposer un projet commun pour aller de l'avant. En un mot, occuper le terrain pour imposer sa légitimité. « Dans un premier temps, il est cependant préférable d'accepter que les changements se fassent à dose homéopathique, il faut se donner le temps de prendre connaissance du service, cette fois-ci sous un nouvel angle, celui du

manager, et identifier son fonctionnement et les solutions qui peuvent apporter un changement », recommande Philippe Tramond.

À proscrire absolument : la politique de l'autruche, qui consisterait à nier la difficulté. « Il ne faut pas refuser d'assumer, ni à l'inverse se montrer triomphant. Alors que les autres membres de l'équipe peuvent se montrer goguenards à l'égard de l'ancien patron, il est inutile d'entrer dans ce jeu », estime Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos. Au contraire, il appartient au nouveau manager de soigner sa communication à l'égard de ses collaborateurs pour présenter la situation de la façon la plus objective et dépassionnée qui soit, sur le modèle : « Ce n'est pas lui qui a été rétrogradé, mais moi qui ai été promu. »

Ces premières étapes franchies, le management au quotidien ne doit pas être négligé. Veillez à couper tout contact direct entre l'ex et votre hiérarchie, afin de ne pas vous faire court-circuiter, et à toujours entretenir sa motivation. « Surtout, si l'ancien patron refuse de faire un pacte, joue l'inertie ou tente de faire blocage, il ne faut pas hésiter à prendre les mesures qui s'imposent, en le mettant sur une voie de garage, en lui refusant des augmentations de salaire ou en envisageant sereinement ensemble un repositionnement dans l'entreprise », préconise Jean-Louis Muller. Négocier oui, mais avant tout rester maître du jeu.