

N+1, N+2...

les couples qui marchent

Malgré les hymnes à la réussite individuelle, l'alchimie subtile qui unit le manager et son bras droit est souvent le plus court chemin vers le succès. Récits et témoignages.

Bientôt 20 ans que Maurice Cassès et Gérard Bouhanna travaillent ensemble. Des années qu'ils se comprennent à demi-mot. *"L'an dernier, on a réfléchi chacun de notre côté à la façon dont on pouvait animer notre réseau de vendeurs. Sans avoir besoin de se concerter, nous sommes arrivés à la même conclusion : il fallait monter une cellule de télévente"*, raconte Gérard Bouhanna, directeur commercial & marketing du fabricant d'imprimantes Oki, et fidèle lieutenant du PDG, Maurice Cassès. *"Là où certains ont besoin de trois heures de réunion pour prendre une décision, il nous faut cinq minutes"*, ajoute ce dernier. Les critiques, les désaccords ? Ils se connaissent suffisamment pour les anticiper. *"Et si on a quelque chose à se dire, on se le dit en face"*, poursuit Maurice Cassès. *"Il n'y a pas besoin d'agressivité. On est capable de comprendre qu'il n'y a rien d'autre derrière."* En 20 ans, aucun des deux n'a eu l'idée de tirer la couverture à lui, de s'approprier le savoir-faire commun pour aller voir ailleurs. Une loyauté rare dans le monde de l'entreprise. Pour Paul-André Fort, conseiller en recrutement, auteur du livre *Bien choisir son n° 2*,

le couple manager et bras droit a souffert des logiques d'équipe transversale mises en place dans les entreprises ces dernières années. *"Quand il est systématisé, le mode de fonctionnement en projet dilue le sentiment d'alliance durable entre les personnes"*, note le consultant. *"Il faut veiller à laisser*

des espaces pour que les gens puissent se retrouver." Pour lui, dans une relation duale qui marche, il y a toujours quelque chose qui relève un peu d'une alchimie qu'on ne retrouve pas au sein d'une équipe.

Ne pas s'entourer de clones. Un des pré-requis pour faire la paire : avoir des valeurs communes. *"Il s'agit de partager une manière de voir le monde, d'appréhender les choses"*, fait remarquer Paul-André Fort. *"Cela ne veut pas dire être issu du même moule. Ce ne sont pas trois ou quatre ans de formation qui refont une éducation. Le fait d'avoir fait la même école est loin d'être une garantie."*

Il n'est pas rare d'ailleurs que les deux complices viennent d'horizons très différents. Responsable recrutement chez EMC France, entreprise spécialisée dans le stockage informatique, Sylvie Ferreira, a suivi Michel Poinat. Nommé DRH en 2000, l'homme ne se voyait pas laisser derrière lui cette trentenaire pleine de talent. Peu importe si, au départ, elle n'était pas du sérail. *"Elle gérait à merveille les questions de formation alors qu'elle avait une marge de manœuvre réduite dans l'entreprise où nous étions avant. J'appréciais sa capacité d'analyse mais aussi sa conception du travail, de la gestion des hommes"*, souligne Michel Poinat. Il avoue même qu'il n'aurait pas supporté de collaborer avec quelqu'un qui n'aurait pas eu la même conception des ressources humaines.

Cette communion autour de valeurs fondatrices, les binômes bien rodés essaient de la faire partager à leur équipe. *"L'honnêteté, la loyauté, ce sont des choses importantes pour nous"*, note Maurice Cassès pour expliquer sa complicité avec Gérard Bouhanna. *"On partage aussi une forme d'agressivité positive : pour moi comme pour lui, pas question de laisser filer une affaire. On a le souci que ça se retrouve dans le recrutement et la manière de fonctionner."*

L'objectif, pour autant, n'est pas de s'entourer de clones même s'il est parfois difficile de résister au coup de foudre quand on rencontre son portrait craché. *"Attention, quand les deux personnes se ressemblent trop, une compétition finit toujours par s'établir"*, avertit Paul-André Fort. L'important, si on veut que ça dure, c'est qu'une alliance soit possible. Pour ça, il faut un socle commun, c'est indispensable, mais aussi de la complémentarité au niveau des compétences et de la personnalité. Chacun doit pouvoir y trouver son compte.

Chacun chez soi. Arrivé en 1991 comme directeur commercial dans une entreprise leader sur le marché de l'équipement informatique des cabinets d'avocats, Jean-Marc Brulé a bien failli quitter la boutique quand le directeur général est parti et qu'il a pris sa place. *"J'avais du mal à travailler avec le PDG fondateur. Il était peu communicant, très axé sur le financier"*, explique l'ancien cadre qui, depuis, a monté sa propre entreprise. *"Moi, j'étais plus soucieux de la relation humaine, du contact avec les équipes. Chaque fois qu'il fallait prendre une décision, on s'affrontait."* Et pourtant, au final, c'est cette dif-

“ Cette alliance repose sur une complémentarité au niveau des compétences et de la personnalité ”

“On sait faire un pas l'un vers l'autre”

Il y a eu des hauts et des bas. François Séguineau, 50 ans, et Eric Cariou, 45 ans, ne le cachent pas. Cela n'a pas empêché le directeur général de la division informatique de Toshiba France et son bras droit de faire carrière commune. Dès le départ, les deux hommes ont pu mesurer leurs différences mais aussi ce qui les rapprochait. “Je suis arrivé chez Toshiba en 1992 comme directeur commercial, dans une période difficile, explique François Séguineau. Il fallait réorganiser les équipes. Eric qui était là depuis quatre ans était responsable des ventes. Il n'a pas hésité à me dire qu'il n'était pas d'accord avec ce que je voulais faire. J'ai apprécié.” La franchise, la droiture : ce sont des valeurs auxquelles les deux hommes sont attachés. “On partage aussi une certaine vision de la vie, du travail, poursuit François Séguineau. On apprécie les mêmes clients. On a à 95 % les mêmes opinions sur nos équipes, sur celles qu'il faut faire évoluer. On travaille aussi tous les deux beaucoup : vacances ou pas, on n'hésite pas à s'appeler. Au final, on a des façons de vivre assez proches.” Cela n'empêche pas les crispations. “Mais on arrive toujours à faire un pas l'un vers l'autre pour trouver une solution, note Eric Cariou. On laisse retomber les tensions et quand on se sent prêts on se parle.” L'an dernier, la nomination d'Eric



De gauche à droite, François Séguineau, Eric Cariou et le coach Stéphane Einhorn.

ALAIN ELDORZA

Cariou au poste de directeur général adjoint a été l'occasion pour les deux hommes de remettre à plat leur relation. Ils ont décidé de faire appel à un coach pour que chacun puisse trouver ses marques. “Cela nous a permis d'atténuer certains sujets de divergence qu'on aurait pu avoir sur la stratégie et l'organisation, souligne

François Séguineau. Même si ça peut être agaçant, on sait que les continuités ne sont pas les mêmes pour l'un et pour l'autre. Eric subit la pression de ses équipes et des clients. De mon côté, j'ai la pression de la maison mère japonaise. Le coach nous a permis de redéfinir nos territoires et de faire évoluer notre façon de dialoguer”. ■ **N. R.**

L'AVIS DU COACH, STEPHANE EINHORN, FONDATEUR DE COACH & MOI (COACH-ET-MOI.COM)

La réussite d'Eric et François tient à la franchise de leur relation. Dès le départ, Eric “fonce dans le lard”. Le double jeu n'est pas dans son caractère. C'est un “authentique”, qui exprime

sans détour sa contradiction. Mais pour que ça marche, il lui faut une oreille réceptive. Et François possède à la fois intelligence relationnelle et sens aigu de la diplomatie. Ainsi,

tous deux s'accordent : quand l'un fonce, l'autre tempère. Les conflits peuvent être violents, mais ils “reconstruisent” aussitôt. Comme un vieux couple ! Sauf qu'ils possè-

dent aussi la capacité de se remettre en question, en faisant appel à un médiateur au besoin, pour recadrer leur relation, dès lors que l'affectif menace d'empiéter sur le professionnel.

férence de caractères qui permettra au duo de développer la société. “Une fois qu'on a fait l'effort l'un comme l'autre d'expliquer nos positions, de donner du sens à nos actions, cela s'est passé de manière quasi idéale, explique Jean-Marc Brulé en soulignant combien, parfois, la méthodologie peut être importante. J'en-

richissais sa demande à long terme du côté relationnel et opérationnel nécessaire et, à l'inverse, lui recadrant mon côté humain, mon souci d'être à l'écoute des équipes, en soulignant que le futur de l'entreprise passait par telle ou telle décision.” Cela n'a cependant été possible que parce qu'il n'a pas cherché à avoir raison à tout prix.

C'est l'un des points essentiels pour que la relation perdure : que chacun respecte le territoire de l'autre. Pour le n + 1, cela veut dire résister à l'envie de tout régenter, être capable de déléguer, de faire confiance. “Cela nécessite qu'il soit au clair avec lui-même, reconnaît Paul-André Fort. Trop souvent le n + 1 ne fait pas cet effort ▶

LOÏC LE MEUR ET OLIVIER CREICHE, SIX APART

“L’un est fougueux, l’autre réaliste”

Rester assis des heures en réunion, faire du management au jour le jour : Loïc Le Meur, 34 ans, sait que ce n’est pas fait pour lui. Ce qui amuse cet ancien HEC, serial entrepreneur de la nouvelle économie et directeur général Europe de Six Apart, leader mondial des logiciels de weblogs : chercher des idées, parler avec la presse, chasser le client. Et il a tout le luxe de le faire. Il sait que, derrière, Olivier Creiche est là pour tempérer sa fougue, mais aussi pour concrétiser les idées, faire avancer les projets. Les deux hommes se sont rencontrés il y a un peu plus de dix ans, quand Loïc Le Meur dirigeait l’agence web du publicitaire BBDO. “J’ai recruté Olivier en un quart d’heure pour un stage payé par l’ANPE, se souvient-il. Au bout de quelques mois, il m’épaulait sur tout ce que nous faisons.” Ce qui a plu au jeune patron : l’humilité et l’efficacité de la nouvelle recrue. Après avoir été chef de projet commercial et marketing chez Danone et Pepsi, Olivier Creiche rejoint la petite équipe de cinq personnes qui entourent Loïc Le Meur, pour la plupart des jeunes frais émoulus de l’école, sans exiger un titre ou un poste ronflant. Il s’impose grâce à son expérience. “J’étais le plus âgé mais aussi celui qui connaissait le mieux tout ce qui était process”, explique-t-il. Il trouve ce qui lui manquait dans les grands groupes : une marge d’action. Loïc Le Meur délègue volontiers. Et il fait confiance pourvu qu’on ne marche pas sur ses plates-bandes. Depuis, les deux hommes, qui ont



De gauche à droite, Olivier Creiche, Stéphane Einhorn et Loïc Le Meur.

ALAIN ELORZA

évolué séparément avant que Loïc Le Meur propose à son ancien collaborateur de venir l’épauler, sont restés sur cet équilibre. “J’ai travaillé avec quelqu’un d’autre, remarque le directeur général Europe de Six Apart. Cela fonctionnait plutôt bien mais il voulait tout le temps se mettre en avant. Dès qu’un journaliste appelait, il s’arrangeait toujours pour intercepter

la demande... Il y avait une rivalité.” Avec Olivier Creiche, pas d’ambiguïté. “Moi, j’aime bien la gestion courante, les tableaux Excel, les comptes rendus de réunion, ironise le bras droit de Loïc Le Meur. Diriger une équipe, faire des réunions de travail, c’est mon truc. Dans l’absolu, je rêverais d’être entrepreneur, mais je n’ai pas le côté fonceur, créateur.” ■ **N. R.**

L’AVIS DU COACH, STEPHANE EINHORN

C’est en quelque sorte le mariage de Linux et de Windows. Loïc est visionnaire et grand communicant, Olivier préfère développer et manager. L’un exerce ses talents de bâtis-

seur et de lobbyiste tandis que l’autre s’occupe des process et crée de la richesse à l’intérieur. Alors différents, voire incompatibles ? Non, parfaitement “interfacés” ! Leur complémenta-

rité s’appuie sur une partition de leurs domaines d’intervention proche de l’idéal. Elle les protège du virus de la “lutte pour le pouvoir” et les autorise à satisfaire leurs besoins

interpersonnels (reconnaissance et affirmation de soi). Leur domaine étant en perpétuelle évolution, leur besoin commun d’aventures et de défis ne risque pas de... bogger.

**CHRISTIAN BARQUI
ET GILLES JACQUEMIN, 4G**

**“On se retrouve sur
des valeurs essentielles”**

“C’est bien simple, sans lui, je n’aurais pas tenté l’aventure.” PDG de 4G, une entreprise spécialisée dans la salade en sachets, implantée à Mâcon (71), Christian Barqui, 46 ans, savait qu’il lui fallait un homme de terrain pour mener à bien son projet de création. Gilles Jacquemin, 56 ans, qu’il avait recruté au milieu des années 90 pour réorganiser l’outil industriel d’une filiale, était le seul à qui il pensait pouvoir déléguer la gestion au quotidien. “On a collaboré de 1995 à 2001, raconte Christian Barqui. Dans mon équipe, il n’était pas le seul directeur industriel. J’ai pu faire la différence à l’époque.” Gilles Jacquemin aime le contact avec les équipes, le suivi des dossiers. Christian Barqui préfère le long terme, la stratégie. “Je suis incapable d’engueuler quelqu’un qui ne fait pas son boulot sur la chaîne, observe le

chef d’entreprise. Gilles, lui, sait manager du personnel.” Cette complémentarité se décline dans d’autres domaines. “Gilles est bien meilleur que moi pour acheter. Il sait être dur avec les fournisseurs. Je suis plus un homme de l’aval, du marketing, du commerce”, poursuit Christian Barqui. Et quand il s’agit de prendre des risques, là aussi les deux hommes ne sont pas fait du même bois. “Je suis plus prudent, constate Gilles Jacquemin. Christian, lui, est plus fonceur.” Du coup, les décisions importantes donnent souvent lieu à de nombreux échanges. “On se dit des choses : on n’est pas des béni-oui-oui”, explique le PDG de 4G, tout en



Christian Barqui (au premier plan) devant Gilles Jacquemin.

ALAIN ELORZA

soulignant que depuis la création de l’entreprise, les deux hommes ont toujours réussi à s’entendre. “Même si on a des parcours différents, on est d’origine modeste tous les deux, note Christian Barki. On se retrouve sur des valeurs essentielles, notamment sur la valeur de l’argent. Cela se voit dans notre manière de fonctionner. On apprécie les mêmes personnes, on a le même type de loisirs, des modes de vie assez proches. C’est aussi ce qui explique qu’on puisse travailler ensemble facilement.” ■ **N. R.**

L’AVIS DU COACH, STEPHANE EINHORN

Au-delà de l’intérêt financier et de la liberté d’action, le véritable moteur de Christian, le téméraire, et Gilles, le pondéré, c’est le désir de faire vivre des valeurs

communes. Lorsque le premier parle de satisfaction des besoins clients, de développement durable et de production de richesse au-delà du cadre de l’entreprise, le second

évoque l’éthique, le retour à l’emploi et la formation. Autre valeur commune essentielle dans n’importe quel “couple” : l’argent. En marge de ce terreau commun, le secret de la

réussite de ce duo c’est qu’ils savent non seulement cultiver leur propres plates-bandes, mais également dialoguer lorsque des antagonismes surviennent.

► *d’introspection car il se voit en position de force. Or, pour que les choses marchent, il faut qu’il laisse grandir son subordonné, qu’il lui permette de s’épanouir.* Mais il faut également que lui aussi tire profit de la relation, en termes de réassurance, d’apprentissage, de confort de travail ou de soutien par rapport aux agressions extérieures... Il doit pouvoir s’appuyer sur un homme de l’ombre qui ne court pas après les honneurs et la reconnaissance, qui respecte son pré carré. Or, c’est bien souvent sur ce point que les conflits apparaissent : le second qui jusque-là se contentait de tenir sa place, de servir, veut accéder à la lumière. PDG d’Holding

Trophy, une société qui fabrique des vêtements de moto, Olivier de Roaldès, 46 ans, en a largement été victime. “Suite à un changement dans la répartition du capital, je me suis retrouvé n° 1 avec comme n° 2 le directeur commercial, explique le chef d’entreprise. Je m’occupe de tout ce qui était administratif et financier. Lui était davantage dans un rôle opérationnel, d’animation du réseau. Il faisait cela très bien mais il a commencé à empiéter sur mes prérogatives, à faire du lobbying en interne. Tout ça pour finir par demander ma tête devant les actionnaires. A la fin, c’était moi ou lui.” La confrontation se produit parfois rapidement. Mais

elle peut aussi survenir brutalement, après des années d’entente cordiale. Tout dépend de la façon dont les besoins de chacun des protagonistes évoluent. D’où la nécessité de remettre régulièrement à plat la relation. “On ne peut pas s’installer dans la durée et le confort : il faut rester sur le qui-vive, constate Paul-André Fort, toujours se demander si on n’est pas en train de fonctionner comme ça pour se protéger.” ■

Nicolas Reynaud



VOS REACTIONS. Vous souhaitez réagir à cet article ou témoigner ? Envoyez vos messages à : vosreactions@apec.fr ou à “**Courrier Cadres**”, 51, bd Brune, 75014 Paris