

Les bons critères pour choisir son numéro 2

Fidèles et complémentaires, les vrais adjoints sont rares. A vous de dénicher la perle pour constituer le tandem idéal.

Même si on lui donne parfois le qualificatif de «second», un adjoint est loin d'être un collaborateur de second ordre. Il a en effet la responsabilité d'épauler son supérieur, d'alimenter sa réflexion, de prendre en charge les travaux confidentiels qu'il ne manque pas de lui confier... Il doit aussi être capable de le remplacer lorsqu'il est indisponible. Les autres membres de l'équipe le savent bien et s'arrangent souvent pour «prendre la température» auprès de lui avant de présenter une nouvelle idée au chef. Ce dernier a donc intérêt à choisir soigneusement son second en établissant des critères de sélection pertinents. Car il s'agit d'éviter les «faux adjoints» : le clone qui n'apporte pas de valeur ajoutée, le soumis qui ne conteste aucune décision ou encore le rebelle qui guette les occasions de prendre le pouvoir.

Identifier le besoin. Avant toute chose, le manager doit se demander s'il a réellement besoin d'un numéro 2. S'il ne s'agit que de s'assurer une aide en cas de surcharge de travail ou de se délester de tâches à

faible valeur ajoutée, mieux vaut recruter un(e) assistant(e) dont le niveau de salaire sera plus bas. En revanche, si l'entreprise franchit un cap important (une réorientation stratégique sur un nouveau marché, un développement rapide par croissance externe...), le recours à un adjoint peut se révéler indispensable. Car, dans ce contexte particulier, le manager risque de manquer de temps ou d'énergie, de perdre le recul nécessaire pour prendre des décisions pertinentes ou même de se laisser déborder par des questions qui ne sont pas de son ressort. Et, par ricochet, de négliger l'essentiel : la réflexion sur les orientations de son département, la stratégie et l'organisation à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs, le management de proximité, le suivi des clients internes et externes, ainsi que celui des indicateurs et des éventuelles actions correctives... Bref, ce qui constitue son cœur de métier.

Pièges de la sélection. Pour faciliter la relation avec celui qui sera son plus proche collaborateur, le manager sera tenté de sélectionner un profil qui lui ressemble (même école, même génération, parcours similaire, etc.). Grave erreur ! Si l'adjoint est le double de son chef, il ne doit pas en être le clone. Travailler avec une personnalité trop proche de la sienne peut devenir un obstacle aux débats constructifs : toute chance d'améliorer une idée ou de faire émerger de

nouvelles pistes se trouvera compromise. Un tandem composé de deux personnes complémentaires sera beaucoup plus créatif. Aussi, ne limitez pas votre choix à cause de préjugés sur l'âge : un quadragénaire peut parfaitement recruter un senior dès lors que ce dernier a les compétences requises. Jouez aussi sur la com-

plémentarité intellectuelle : si vous êtes doué pour les synthèses, prenez un adjoint analytique et vice versa ; si vous êtes visionnaire, optez pour un second pragmatique...

Autre piège à éviter : nommer quelqu'un qui fonde son autorité sur ses compétences techniques. Certes, son parcours professionnel et sa con-

Les risques d'un recrutement en interne

Recruter son futur adjoint parmi ses collaborateurs, c'est résoudre certains problèmes... en s'en créant d'autres. Dans ce cas, en effet, il lui faudra asseoir sa légitimité. Ses collègues risquent de ne voir que du favoritisme dans sa nomination et pourraient contester son autorité d'autant plus facilement qu'ils connaissent ses limites. Pour éviter cet écueil, vous devez notifier officiellement les nouvelles règles du jeu. Précisez, par exemple, qu'il vous remplacera pendant vos absences et que ses décisions s'imposeront.

