



RAPHAEL HELLEFOTING

**1** Le pouce levé et le sourire figé indiquent que tout est sous contrôle. Pas suffisant pour rassurer et séduire les actionnaires.

**2** On sent que Guy Dollé apparaît habité par son expérience et qu'il veut s'identifier à l'activité dans laquelle il s'est investi depuis toujours. Démontrer sa totale maîtrise du sujet est pour lui une nécessité.

**3** Le patron d'Arcelor a un côté paternaliste et attachant. Mais son allure donne l'impression qu'il est d'une autre époque, déconnecté de la mondialisation et de ses OPA inamicales.

# Guy Dollé

## Se forger une image

**Pour mobiliser ses actionnaires, le peu médiatique PDG d'Arcelor, sous le feu de l'OPA hostile de Mittal, doit communiquer et se doter d'un profil conquérant.**

“**L'**OPA hostile du sidérurgiste indien Mittal sur Arcelor a propulsé en quelques heures Guy Dollé, le moins médiatique des patrons du CAC 40, sur le devant de la scène économique, mais aussi politique. Une drôle de fin de carrière pour cet X issu d'un milieu modeste de province qui s'est passionné toute sa vie pour la production historique de sa Lorraine d'adoption : l'acier.

Peu habitué aux feux des médias, notre homme a, dès le lancement des hostilités, choisi une stratégie d'enfermement et de riposte agressive. Attention aux petites phrases assassines, subtiles certes, mais aussi sujettes aux doubles lectures. La première réaction de Guy Dollé, épidermique, a montré une certaine fragi-

lité. Il doit au contraire garder la tête froide et ne pas se laisser dominer par ses émotions. Ce n'est qu'en prenant du recul qu'il pourra être efficace et convaincre ses actionnaires de le suivre. Cet homme, qui a pourtant fait de sa vie professionnelle un combat dans lequel ambition personnelle et logique de carrière ont pesé bien peu par rapport aux enjeux collectifs et sociaux, a donné au monde entier l'impression de vouloir coûte que coûte sauver son siège.

S'il veut gagner ce dernier défi professionnel, Guy Dollé va devoir sortir de sa modestie naturelle et de son rôle d'expert en acier. Sa dimension opérationnelle, son allure rassurante d'officier britannique à l'élégante moustache ne seront pas suffisantes pour emporter la partie. Fini le

temps des grandes décisions industrielles, l'heure est à la communication à outrance. Il faut qu'il sorte de sa logique rationnelle et pragmatique pour imposer sa personnalité. Influencer se fait rarement par la seule raison, il faut également avoir la capacité de susciter une émotion positive chez ses interlocuteurs. Et s'il ne possède pas naturellement cette qualité, il peut s'appuyer sur la richesse de son expérience et sur ses nombreuses qualités humaines pour changer de registre et s'essayer lui aussi à briller.

Il doit surtout apparaître plus conquérant. Comment incarner une réelle ambition économique lorsqu'on affirme qu'on n'a jamais eu le goût du pouvoir ? Guy Dollé doit combattre tout ce qui le fait apparaître comme quelqu'un de trop sage : fini la résidence secondaire à Dunkerque et le plus faible salaire du CAC 40. Dans un monde marchand, ce qui a de la valeur se paie et ce qui est moins cher est moins prestigieux. La nature humaine apprécie la cohérence. S'il aime être leader, qu'il le démontre.

Il peut aussi faire ressortir la véritable collégialité de l'entreprise. Guy Dollé a 63 ans, et il est important que les actionnaires ressentent la stabilité de l'entreprise. Communiquer sur l'ensemble de la direction générale et sur un dauphin serait certainement de nature à démontrer la pérennité d'Arcelor. ”

**Consultation de Pascal Vancutsem**  
Fondateur de Coaching & Performance