

Regards

La Lettre Enjeux & Dirigeants Associés

Prise de fonction, les 100 premiers jours

Le terme de « 100 jours » désigne la période d'état de grâce qui suit la nomination ou l'accès au pouvoir d'un nouveau dirigeant dans l'entreprise. On parle d'état de grâce. La grâce serait dans ce temps du possible, où le changement est accessible et l'espoir permis. Un moment où l'entourage est majoritairement favorable au nouveau dirigeant qui vient d'arriver. Un temps encore suspendu, avant que les opinions ne se forment et que la preuve ne soit faite de la capacité ou de l'incapacité du dirigeant. Et ce temps est très court, face à des enjeux majeurs, complexes, multiples. 100 jours, 90 jours, pour certains même seulement 40 jours. Car les choses vont vite !

Il s'agit d'une « prise » et c'est aussi un assaut, le nouveau dirigeant va partir à la conquête d'un nouveau territoire et d'une autre performance. Il sera là pour impulser, entraîner, créer... mais quels seront son style, ses priorités, ses premières actions, ses résultats ?

Pour le meilleur ou pour le pire le nouveau responsable va être jugé par les autres dès la première seconde et souvent à partir d'un petit nombre d'informations. Et ses premiers actes, qu'ils



soient pertinents ou non, pendant les premières semaines vont déterminer la manière dont il est perçu, parfois de façon disproportionnée.

Pour mettre plus de chances de son côté, le nouveau responsable devra comprendre et s'adapter à son environnement, gérer les attentes, créer la collaboration à tous niveaux autour de lui, et bien sûr mettre en place les premières actions d'une réussite durable.

Dans notre métier de conseil en évo-

lution professionnelle, nous accompagnons les personnes dans leur prise de fonction. Dans le cadre d'un outplacement l'enjeu est double : nouveau poste et nouvelle société. Dans le cadre d'un coaching il s'agira très souvent d'une promotion interne également porteuse de forts enjeux !

Voyons ensemble comment optimiser ces 100 jours et les transformer en fenêtre d'opportunité pour le dirigeant et pour l'entreprise.



Prendre ses fonctions

Réussir sa prise de fonction c'est transformer un état de grâce en fenêtre d'opportunités.

Se préparer

Pour le dirigeant, la phase de démarrage dans un nouveau poste débute dès l'acceptation par celui-ci de sa nouvelle position. Son succès dans sa prise de poste va dépendre aussi de la qualité de la préparation avant le premier des 100 jours. Voici quelques idées pour vous repérer :

- clore mentalement le poste précédent en en faisant le deuil et fêter le nouveau poste
- faire table rase de ce qui a fait ses succès et analyser la nouvelle situation en repartant de zéro
- se préparer psychologiquement à une période très dense et très accaparante au plan personnel : points d'appuis et de vigilance, besoins, aspirations, comportement sous stress
- absorber toute l'information disponible sur l'entreprise et ses marchés, ses performances, ses produits, ses clients, ses actionnaires, son histoire, son actualité. Se renseigner sur son N+1, son parcours, ses réussites, son style
- réfléchir à ce que l'on souhaite avoir accompli à la fin de sa première journée, et élargir ensuite à la première semaine. Aller le plus loin possible dans la préparation de son agenda stratégique
- identifier et comprendre au mieux la culture pour pouvoir y adhérer ou identifier ce qu'il semble indispensable de faire évoluer.

Votre attitude personnelle est votre clé d'entrée

Être positif

D'une façon générale montrez que vous êtes heureux et satisfait de votre nomination : cela donnera une tonalité positive à votre communication et vous permettra d'être plus chaleureux. Ensuite pensez surtout à rester vous-même ! En mettant votre énergie à comprendre et interagir, en ayant confiance en vous, en retrouvant votre ADN vous apporterez à l'entreprise tout ce que vous êtes en tant que personne.

Prendre son temps

Vous souhaitez contribuer fortement à la meilleure marche de l'entreprise qui vous a choisi et vous avez envie d'agir. Ne vous précipitez pas trop vite sur l'action, vous pourrez aussi agir plus tard. Concrètement, si vous arrivez de l'extérieur, posez toutes les questions dès le début. Après, il sera trop tard, ou pire, les questions pourront se retourner contre vous... Il est légitime pour vous de ne pas tout connaître, donc questionnez, écoutez et collectez l'information.

Bien comprendre l'environnement facilite l'intégration

Regarder au-delà de son périmètre ou de son cœur de compétences

Très souvent celui qui entre dans de nouvelles fonctions, s'intéresse uniquement... à ses nouvelles fonctions. À vous d'adopter une approche globale pour comprendre l'entreprise dans son ensemble, au-delà de votre périmètre personnel, pour avoir une vision plus opérationnelle des enjeux économiques de la société.

Identifier pouvoir et influence

Apprenez à découvrir le « sociogramme » au-delà de l'organigramme officiel de l'entreprise. Dans votre environnement il y a certainement une réalité du pouvoir et des circuits de décision qui diffèrent des rôles officiels. Pour vous aider, à titre d'exemples :

- dans l'entreprise, l'autorité dépend-t-elle de l'ancienneté ?
- l'entreprise a-t-elle ses vedettes ou favorise-t-elle le travail en équipe ?

- les réunions sont-elles des lieux de décision ou de simples caisses d'enregistrement ?
- quel est le niveau de liberté de parole ?

Repérez le plus tôt possible les domaines réservés de votre N+1, ses propres objectifs, ses convictions, ses points sensibles et respectez-les.

Cerner la culture d'entreprise

De façon pratique, attachez-vous à connaître la culture d'entreprise et à vous y

adapter. Là encore : observez ! Le vocabulaire, l'organisation et la répartition des espaces de travail, les codes vestimentaires font partie de la culture d'entreprise comme l'habitude de certains horaires, le tutoiement (quelquefois même la bise), le partage autour d'un verre après le bureau ou l'habitude du *casual day*... Identifiez les « rites » les plus importants et participez-y dans un premier temps de façon discrète.

Réussir, c'est avec les autres Prendre soin de son N+1

Vous êtes aussi responsable de la relation avec votre N+1. C'est à vous de vous en préoccuper et de l'entretenir. Pour cela :

- adaptez-vous à lui, à son style, à ses méthodes de travail. Validez ensemble le type de reporting qu'il souhaite. Préférez des entretiens assez courts et fréquents (afin de vous réajuster de façon



fluide) à un debrief de 2 heures tous les 15 jours
 • mettez-vous d'accord sur le *step-in*. Comment allez-vous faire le tour de l'entreprise ? Est-ce à son initiative ou à la vôtre ?

• négociez les livrables ou pas. C'est à vous de vous engager et de réaliser ce que vous avez promis. Si cela ne vous semble pas accessible, faites évoluer les ressources ou les délais, et ne dites pas oui à tout !

• repérez le plus tôt possible les domaines réservés de votre N+1, ses propres objectifs, ses convictions, ses points sensibles, et respectez-les.

Établir le lien avec ses équipes

Réfléchissez à votre plan de contacts et mixez entretiens individuels et entretiens collectifs. Concrètement vous pouvez commencer par vous présenter lors d'une première réunion devant vos équipes regroupées. Prenez le temps de préparer votre discours de présentation et essayez de parler sans notes. Ensuite rencontrez individuellement vos collaborateurs directs. Voici les thèmes possibles de votre discours d'arrivée :

• expliquez en quelques mots votre parcours (trois minutes suffisent)

• exprimez votre satisfaction d'avoir intégré l'entreprise et au passage soulignez ses atouts, ses performances

• décrivez vos attentes en termes de management, de cohésion d'équipe ou de circulation de l'information

• annoncez que vous allez rencontrer chaque collaborateur individuellement pour faire connaissance. Quelques questions possibles : « Qu'est-ce qui marche bien et qu'il faut absolument garder ? », « Qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien et par quoi pourrait-on le remplacer ? », « Qu'est-ce que vous aimez faire ? ». Portez aussi votre attention à l'ordre de vos rencontres : vous pouvez heurter des susceptibilités, donc prenez en compte la hiérarchie, l'ancienneté, le genre... Veillez ensuite à ne pas vous isoler, même si vous avez une foule d'informations à assimiler ou d'urgences à gérer... Au contraire, poursuivez

les échanges, montrez votre disponibilité, et gardez votre porte ouverte...

Et si les pairs étaient des alliés ?

Très souvent dans une prise de fonction, on a tendance à minimiser l'importance des collègues. Ceux-ci peuvent vous donner d'autres informations, ou bien des confirmations et vous faire gagner un temps précieux ! Ils peuvent aussi entrer dans une stratégie fort utile d'alliances internes pour appuyer vos dossiers.

Passer à l'action crée la légitimité

Aligner les attentes avec le N+1

Que veut-il que vous réalisiez et pour quand ? Obtenez de lui une description précise de vos missions avec des objectifs quantifiés. Déterminez les chantiers urgents et établissez vos objectifs dans le temps, à 30 jours, 60 jours, 90 jours. Puis faites-les valider par votre N+1 et demandez à faire un point avec lui à la fin de chaque étape.

Valider son équipe rapprochée

Après avoir rencontré vos collaborateurs, forgez-vous votre propre opinion. Évoquez ensuite avec votre N+1 les personnes sur lesquelles vous pensez pouvoir vous appuyer, celles qu'il faudrait recadrer ou déplacer, et également celles dont il faudrait envisager de se séparer. Il est important de pouvoir le faire rapidement car vous pourriez le regretter plus tard.

Choisir ses quick wins

Parfois cela vous saute aux yeux : vous voyez exactement ce qu'il faut faire sur un point précis parce que vous l'avez déjà vu faire ou déjà mis en place précédemment. Choisissez en priorité de gagner plutôt la satisfaction de votre N+1 en répondant à ses propres attentes d'abord. Trop souvent les *quick wins* ne satisfont que vous... ■

Les spécificités de la promotion interne

Souvent on considère que, parce que le Dirigeant connaît l'entreprise sa culture, ses produits, ses clients, il va évoluer facilement dans ses nouvelles fonctions. C'est sous-estimer le changement auquel la personne est confrontée. Le risque de faux pas est réel, en particulier dans deux situations :

Le passage à un poste de management d'équipes

Certains experts techniques excellent dans leurs métiers et, pour continuer à évoluer, prennent des responsabilités de management. Ils sont alors confrontés à des enjeux relationnels et politiques qui sont pour eux totalement nouveaux. S'ouvre pour eux une nouvelle période d'apprentissage qui va les amener à prendre de la distance avec ce qui a été pour eux jusqu'à présent la source de leur réussite.

L'encadrement de ses anciens collègues

Il est parfois délicat sur le même site ou dans la même business unit de créer un lien totalement nouveau avec ceux qui étaient auparavant d'anciens collègues et qui deviennent des collaborateurs...

Quelques clés pour réussir :

- communiquer de façon plus formelle pour affirmer votre autorité
- accepter une plus grande visibilité
- accepter que vos relations doivent changer et construire de nouvelles alliances.



Les 100 premiers jours pour un manager de transition

Interview de **Frédéric MARQUETTE**, Directeur Associé chez EIM, leader international du management de transition, auteur de *100 jours pour réussir, paroles de Dirigeants* (août 2014, éditions À contre-courant/Leduc).



Quelles sont les spécificités des 100 premiers jours pour un manager « de transition » ?

La question des 100 premiers jours d'exercice prend une acuité particulière dans le cas du management de transition. Les missions assurées par les intervenants et les conseillers qui les pilotent s'effectuent dans des délais exigeants, en vue d'objectifs précis et ambitieux, souvent dans des situations critiques. Au bout de 100 jours

les choses doivent être bien en place, car, à ce moment, la fin de la mission est souvent déjà en vue. L'urgence s'impose d'elle-même. Il y a deux éléments à surveiller sans cesse : les hommes (pas de succès sans adhésion collective) et le temps (il faut profiter de l'état de grâce, quand il existe, et mettre l'organisation en mouvement).

Vous recommandez de faire vite, ainsi selon vous les premières décisions doivent se prendre sous trois semaines ?

Oui, la rapidité d'action demeure une première exigence. Elle doit l'emporter sur le souci de la précision et d'exhaustivité, pour ce qui concerne les constats, mais aussi pour prendre les premières décisions, au niveau des hommes comme du business. Le choix des premières actions revêt une importance toute particulière pour l'image du dirigeant. La quantité et la vitesse priment : mieux vaut cumuler 10 actions simples et fédératrices plutôt que d'attendre l'hypothétique idée géniale. Il ne faut pas non plus craindre de se tromper : « *Better do the wrong thing than do nothing* », disait Churchill.

Comment établir sa conviction sur la stratégie à mettre en place ?

La focalisation est cruciale pour le dirigeant, que guette le risque de la

dispersion. Il lui faut sans cesse aller à l'essentiel, préciser les objectifs, ne pas gaspiller le temps et les ressources de l'organisation dans de grands projets structurels. La vision stratégique complète et les réformes structurelles qui la soutiennent viendront plus tard. Après la période de découverte des deux ou trois premières semaines, il est fortement recommandé de rédiger un document pour formaliser sa vision, ses réflexions, ses idées. Souvent l'état de lieux approximatif et les pistes d'amélioration établis par un dirigeant expérimenté dans le premier mois, alors qu'il ne dispose encore que d'informations très parcellaires, s'avèreront finalement exacts à 95 % et constitueront une base de référence pour la suite. Il s'agira ensuite de procéder par petits pas, par ajustements progressifs, qui permettront de dégager et d'affiner la perspective stratégique à mesure que le changement s'enclenche et que la compréhension de l'entreprise se dessine.

Vous recommandez sept clés pour réussir sa prise de fonction, si vous deviez en retenir une seule, laquelle serait-ce ?

Chaque clé a son rôle pour permettre la pleine réussite d'une prise de fonction. Les écueils à éviter, les erreurs les plus fréquentes concernent aussi bien l'attentisme que la précipitation. Il ne faut ni attendre d'avoir tout compris pour avancer, ni lancer prématurément des réformes structurelles lourdes. Il faut au contraire se focaliser sur les mesures d'urgence et celles qui permettront d'engranger des premières victoires. Car les premiers résultats concrets forgent la confiance des équipes dans l'entreprise, en elles-mêmes, et envers le nouveau dirigeant. S'il n'y avait qu'un seul point à souligner, j'insisterais sur l'importance du courage. Le dirigeant doit avoir le courage d'engager le changement, de remettre en cause le *statu quo* quand c'est nécessaire, de prendre les premières décisions sans avoir tout balisé, de donner l'exemple, de sanctionner les comportements inadéquats, de persévérer malgré les obstacles. Et sans faire preuve de courage, il sera difficile d'obtenir la confiance et l'adhésion nécessaires pour réussir. ■



Nicolas Champenois, Louise Albertini, Geneviève Merlin, Jean Brunetti, Lise-Marie Grandjean et Hervé Bommelaer.



ENJEUX & DIRIGEANTS ASSOCIÉS
MARS 2015