

## **Table ronde : "Les 100 premiers jours d'un dirigeant"**

Avec des membres issus d'horizons variés, que ce soit en terme d'expérience et de domaines d'activités, nous vous rapportons les fruits de la réflexion sur les facteurs clefs de succès et les pièges à éviter lors de la prise de poste d'un dirigeant et son début d'activité.

### **Les principales problématiques identifiées par les intervenants pouvaient se formuler ainsi :**

- Y-a-t-il des facteurs clefs de succès ?
- Quels sont les pièges à éviter ?
- Comment appréhender son environnement ?
- Gérer sa communication;
- Définir, comprendre et faire ses objectifs ;

Au terme de la réflexion nous retenons les points suivant.

### **Table des Matières :**

1. Constat : 100 jours. ce n'est jamais assez. Pour maximiser son efficacité, il peut être intéressant de : .....	2
2. Le poste de dirigeant implique nécessairement des qualités relationnelles : .....	2
3. Commencer diriger, c'est d'abord passer beaucoup de temps hors de son bureau : .....	2
4. Réussir à changer de « casquette » lors de la prise d'une position de dirigeant est un facteur clef de réussite, surtout lors d'une promotion interne : .....	3
5. La fonction investie peut avoir évolué vis à vis de la description qui en aura été faite : .....	3
6. Bien comprendre et maîtriser ses objectifs initiaux : .....	3
7. Les passages importants ces 100 premiers jours : .....	3
8. Quant au rôle d'un dirigeant : .....	4

1. Constat : 100 jours. ce n'est jamais assez. Pour maximiser son efficacité, il peut être intéressant de :
  - Commencer par collecter des informations, notamment a partir du réseau informatique si il est accessible avant l'entrée en fonction, comme lors d'une promotion interne.. Il s'agit d'une source d'information très utile, même si elle ne peut relever que des aspects techniques du métier ;
  - (1) Dans un second temps, Il peut être utile de définir rapidement entre 3 et 5 sujets prioritaires :
    1. En deçà de 3, il doit s'agir d'évolutions vitales. Il faut veiller à ne pas omettre des branches importantes de l'activité.
    2. A l'inverse, multiplier les priorités reviendrait à ne plus en avoir.
  - (2) Enfin, il faut pouvoir entrer en contact directement avec les différents opérateurs du système, tels que des employés du métier et/ou activités proches que l'on aurait l'occasion de côtoyer ;
    - Par exemple, il est possible de comprendre les forces habituels en entrant en contact avec leur organes centraux (Comité d'Entreprise, syndicats, administration générale, ...) ;
  
2. Le poste de dirigeant implique nécessairement des qualités relationnelles :
  - (1) Les relations humaines, avec les opérationnels et les autres collaborateurs, se doivent d'être franches et énergiques;
  - (2) Il faut aussi privilégier le contact avec les opérationnels, pour connaître et parfaire sa connaissance du métier. De plus, une approche participative valorise l'image du nouveau dirigeant ;
    - Se rendre disponible et savoir écouter chacun, en participant par exemple aux pauses des collaborateurs (café, déjeuner...)
  - (3) Il faut rapidement repérer les hommes clefs (ex : qui ont de l'influence, sur qui l'on peut compter,...), les suiveurs ou ceux qui ont été dévalorisés par des tiers (parfois à tort ?) ;
    1. C'est l'occasion de se faire connaître et de collecter beaucoup d'informations et se montrer accessible ;
    2. Faire comprendre que nous pouvons aider ;
  - (4) Il faut pouvoir faire confiance rapidement. Savoir déléguer est une marque de confiance reconnue et appréciée ;
    - De plus déléguer une tâche dans laquelle le nouveau manager était spécialisé est très valorisant ;
  - (5) Chacun a sa propre façon de diriger. Pour un résultat optimum, il faut être naturel ;
  
3. Commencer dirigeant, c'est d'abord passer beaucoup de temps hors de son bureau :
  - (1) La meilleure des approches est d'arriver avec une attitude de questionnement ; c'est une période propice pour poser certaines questions, découvrir des points de vue différents ;
    - Cela permet aussi de ne pas dévoiler ses intentions trop tôt ;
  - (2) Pour autant, il ne faut pas donner l'impression de ne pas avoir d'objectif. L'action doit toujours être sous entendue. Et si rien ne se passe en trois mois, les interlocuteurs doivent avoir compris que cela va arriver, sinon la tendance à la démobilisation sera rapide et difficilement réversible;
  - (3) Il faut mettre en place des relations directes avec les opérationnels, hors hiérarchie ;

- Il ne faut pas se positionner à l'encontre de l'organisation logique de la société, mais créer une relation directe avec les opérationnels est une nécessité;
  - (4) A travers ces rencontres, il faut aussi identifier les contre-pouvoirs ;
  - (5) Ne pas hésiter à expliquer son [nouveau] métier, surtout en promotion interne ; Il faut mettre en avant ce que l'on peut construire en commun ;
    - Il est intéressant de faire comprendre les enjeux externes sur lesquels les opérationnels ont travaillé, de façon à faire assimiler une perspective plus globale des enjeux de leur travail ;
  - (6) La communication et l'image que l'on projette sont des composantes clef lors d'un changement de fonctions;
  - (7) Il faut créer, avec cette arrivée à ce poste, un environnement adapté à ses objectifs ;
4. Réussir à changer de « casquette » lors de la prise d'une position de dirigeant est un facteur clef de réussite, surtout lors d'une promotion interne :
- (1) Il peut être intéressant de motiver sa nomination en mettant en pratique des connaissances techniques propres à ces nouvelles fonctions, telles que la maîtrise du métier, de l'activité ;
    - 1. Cela permet de garder un contact proche des équipes opérationnelles, en apportant sa connaissance dans ce cas précis ;
    - 2. Il faut faire attention à ne pas conserver le statut du « spécialiste dans son domaine ». Spécialiste oui, mais dirigeant.
  - (2) Changer de fonction aux yeux d'autrui est difficile. Déléguer les tâches qui ne sont plus de son ressort facilite cette prise de conscience;
  - (3) Il peut être intéressant de prendre de la distance vis à vis de son ancien domaine d'activité pendant un temps, cela peut permettre de mieux organiser son temps entre ses nouvelles responsabilités ;
5. La fonction investie peut avoir évolué vis à vis de la description qui en aura été faite :
- (1) Le recruteur peut vouloir attirer une personne compétente dans un contexte très difficile ;
  - (2) L'activité à diriger peut évoluer entre le recrutement et la prise de poste ;
  - (3) Lorsque l'on est recruté pour un poste clef, il peut y avoir déjà des tensions entre les différents acteurs présents.  
Certains peuvent vouloir l'échec de sa mission pour des raisons personnelles, concurrentielles et/ou financières ;
6. Bien comprendre et maîtriser ses objectifs initiaux :
- (1) Il y a peut-être certaines sociétés à éviter dans la mesure où la « désinformation » est monnaie courante ;
  - (2) Il est possible de poser d'office la question : « Où est le piège ? » au recruteur, l'objectif est de s'assurer de la véracité et du concret de la description de la mission ;
  - (3) Découvrir le métier par le vécu et par la compréhension opérationnelle est irremplaçable ;
  - (4) Il n'est pas anodin de se poser la question de savoir qui avait des ambitions sur le poste que l'on a pris ; et éventuellement à qui ce poste était prévu en interne ;
  - (5) Le DG doit rester capitaine lorsque les vents changent.

- Aussi, s'engager dans une mission de gouvernance implique d'accepter l'existence de données inconnues, parfois majeures ;

7. Les passages important ces 100 premiers jours :

- (1) Certaines habitudes en place ne pourront être remises en cause que pendant cette période de transition ;
  - C'est là un atout majeur de ces 100 jours, le droit de tout questionner ;
- (2) Il est aussi tout à fait possible de faire évoluer les choses naturellement, en communiquant sur la compréhension de l'activité et des tâches, en partageant son point de vue ;
  - Tenter de remanier en profondeur un organisme alors que l'on vient de l'intégrer est très délicat, voire tout à fait déconseillé. C'est pourquoi, la remise en cause de « dogmes » ne doit concerner que des éléments mineurs, et ces changements doivent être opérés avec beaucoup de tact et de communication ;
- (3) Les signaux de changements doivent apparaître progressivement, par de petits changements au quotidien, des habitudes 'personnelles', des méthodes de management ;
  - Les détails ont une grande importance pour montrer un changement de direction ;
- (4) Être naturel est un élément important pour que le changement soit compris et perçu comme nécessaire ;
- (5) Rencontrer ses clients et fournisseurs est aussi important pour faire le tour de son activité ; cela peut-être délicat. La préparation de ces visites par les responsables est donc fortement recommandée. Certes, il y a des avantages à organiser des rendez-vous « privés », mais ce choix peut se révéler risqué :
  1. Vis à vis des collaborateurs, si par exemple vous court-circuitez les relations que le responsable commercial entretient ;
  2. Vis à vis des gens que vous aller rencontrer, si ceux ci viennent à vous transmettre des griefs que vous devriez traiter rapidement, raccourcissant ainsi la période d'intégration ;

8. Quant au rôle d'un dirigeant :

- (1) Dans le cadre d'une société en difficulté (même momentanée), dans les 100 premiers jours, comme après, conserver la motivation de ses troupes passe principalement par l'exemple ;
- (2) Donner l'exemple à ses collaborateurs en terme d'adaptation à un nouveau défi ;
  - Par exemple le dirigeant doit faire particulièrement attention à la culture et la langue, pour éviter des incompréhensions [surtout celles qui pourraient passer inaperçues] (par exemple la culture dans les pays asiatiques, ou les dangereuses subtilités du langage) ;
- (3) Parfois, des tensions peuvent apparaître. Ces situations doivent être traitées avec beaucoup d'attention et de communication. Le compromis est le choix le plus simple, mais pas le moins risqué. Il peut être nécessaire de prendre des décisions plus graves. Ce sont des décisions à assumer pour maintenir sa légitimité.

Enfin, au terme de 100 jours d'activité, il reste la possibilité de se 'remettre en situation des 100 premiers jours'. L'objectif serait de se re-donner une période de changement ; par une nouvelle

Vendredi 7 septembre 2007  
Université d'été ESC Rouen

rupture de certaines habitudes pour présager de nouvelles modifications. Si cela doit permettre une meilleure manoeuvrabilité de son activité, cela implique aussi une situation de transition pour les employés, donc une période incertaine.

Vendredi 7 septembre 2007  
Université d'été ESC Rouen

Présentation des participants :

<b>Nom</b>	<b>Société</b>	<b>Responsabilité</b>
• M. Philippe Duveau	Sirca	Associé
• M. Vincent Cotard	GlaxoSmithKline Santé Grand Public	Président
• M. Roch Hollande	RKM Solutions	Président
• M. Paul-Jérôme Evette	EADS Apsys	PDG
• Mme Pascale Blassel Prunier	Gaz de France	Déléguée Collectivités Territoriales Normandie
• M. Xavier Dautzenberg	Sogeti	Consultant en Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
• M. Marc Toilier	Ascom SA	Directeur Général
• M. Szabolcs Szelenzy	Semperit France	Responsable Commercial
• Mme Cécile Genies	International Thorough Bred Consultant	Responsable développement
• Mme Anne-Marie Mondin	Hachette Filipacchi Medias	Directeur Audit Interne
• M. Matthieu Reverse	BNP Paribas Arbitrage	Program Manager Fund Derivatives
• M. Timothée Angliviél de la Beaumelle	Société Lamy	Chargé de Développement Immobilier
• M. Joffrey Blondel	Isipharm	Directeur Général Adjoint