



PAR RICHARD DELORME (76)

directeur EIM

## Cent jours pour réussir

Pour un cadre dirigeant qui prend un nouveau poste, la gestion du temps est un facteur clé. Les cent premiers jours sont souvent décisifs. L'expérience de ceux qui ont su passer le cap avec succès mérite d'être étudiée et comprise, car elle fournit les clés pour réussir ce changement de poste.

■ Pour tout dirigeant, la gestion du temps est un facteur clé de réussite. Mais pour celui qui prend un nouveau poste, dans des circonstances parfois tendues, le challenge est très difficile. Le nouveau venu résolu à faire bouger les choses dispose en effet d'une « fenêtre d'opportunité » qui se révèle largement indépendante de la situation concrète (cela tient à l'inertie naturelle des organisations) et qui correspond à peu près aux trois premiers mois d'exercice. Il n'y a pas de recette toute faite pour réussir les cent jours. D'une part, il faut pouvoir s'adapter à chaque situation ; d'autre part, le mode d'action dépendra pour beaucoup du flair et du style personnel de chaque manager. Il est pourtant possible de

dégager quelques principes généraux, bonnes pratiques et règles de bon sens.

**Il faut en trois semaines définir son équipe et ses relais**

### Sept clés pour changer

La première clé de réussite vise à maîtriser le champ des opérations. Elle consiste à évaluer la situation de départ, comprendre les enjeux, l'organisation et les hommes. Il est indispensable de se faire une idée de ces éléments-clés dès les premières semaines, sans rechercher l'exhaustivité de l'analyse.

### Retour d'expérience

Un dirigeant qui arrive dans une entreprise ou un cadre supérieur qui prend de nouvelles fonctions se trouve confronté à des questions très spécifiques dans les tout premiers mois, dès lors qu'il doit obtenir des résultats dans des délais courts. Ces questions ont été au cœur des missions de management de transition conduites par EIM depuis plus de vingt ans. Cet article rend compte d'une étude menée auprès de dirigeants opérationnels confirmés, exerçant à des niveaux de direction générale ou de direction d'activité au sein de grands groupes. Dans des contextes et avec des styles différents, tous ces acteurs ont su conduire avec succès des opérations de transformation ou de redressement décisives, parfois dans des conditions extrêmement difficiles.

### Prendre ses marques

Nous avons pu établir quatre règles d'or pour prendre ses marques : aller vite (faire confiance à son intuition) ; ne pas céder à la tentation du détail (ne pas attendre, pour décider, d'avoir une information complète) ; diversifier ses sources en ne négligeant aucun échelon de la hiérarchie ; utiliser sa capacité d'étonnement et de questionnement pour faire de sa « méconnaissance » initiale un atout.

### Appuis

La deuxième clé consiste à établir ses appuis et porte sur les premières décisions concernant les hommes. Le choix d'une équipe rapprochée revêt une importance décisive : sans bouleverser les structures en place, il faut sécuriser les postes clés tout en sachant éliminer les facteurs de blocage. Les qualités humaines et l'état d'esprit sont des points essentiels dans le choix des hommes clés.

Il faut en trois semaines définir son équipe et ses relais, en prenant soin de clarifier rapidement qui est *in* et qui est *out*. Cela implique de savoir garder les mêmes chaque fois que c'est possible, mais aussi de se séparer sans attendre des éléments bloquants. Et également d'identifier et sécuriser les hommes clés, DAF et DRH en particulier.

Dans un deuxième temps, il faut corriger les erreurs de casting, mais se laisser du recul pour redéfinir en profondeur l'organisation.



© J. DEBELLEFONTAINE - ESCP EUROPE

Une table ronde sur le thème « Cent jours pour réussir » sera organisée dans les locaux de l'ESCP à Paris le 12 octobre 2011.

### Changer en douceur

Les indispensables adaptations structurelles nécessitent du doigté. Il faut savoir corriger rapidement, sans faire la révolution, car il n'est pas temps de changer les systèmes. Le nouveau dirigeant donnera une information simple et partagée et fixera des objectifs à court terme, qu'il faudra faire respecter. Il pourra s'appuyer sur des groupes de travail en charge de problèmes concrets et pressants. Il s'attachera à suivre les hommes, à les évaluer et à les motiver. Il ne s'attaquera pas à tout ce qui pourrait aller mieux, mais éliminera tout ce qui bloque le plan de marche.

tions économiques difficiles, mettre immédiatement sous contrôle le cash et les engagements de dépenses. Durcir au besoin les plans d'action avec des responsabilités précises et un suivi rapproché.

### Adaptations structurelles

La cinquième clé traduit la nécessité de faire les aménagements nécessaires aux structures sans se lancer à court terme dans de grands chantiers contre-productifs. Les ressources et les énergies doivent être mobilisées sur la réalisation des objectifs à court terme et non pas sur des réformes profondes des structures ou des systèmes.

### Communiquer sans cesse

La sixième clé répond à l'importance que revêt une communication de proximité, pragmatique et directe, plutôt qu'une communication institutionnelle. Le manager devra trouver le juste équilibre entre rassurer et dynamiser les hommes.

Nous avons pu établir quatre règles d'or de communication. Communiquez, communiquez, communiquez! ➤

### Premières mesures

La troisième clé a pour objet d'engager les premières mesures et se joue dès le premier mois. Au-delà de leur impact financier immédiat, les *early wins* contribueront aussi à mobiliser les équipes. Un plan d'action à court terme, mobilisateur, ne doit pas se confondre avec une stratégie qui sera élaborée progressivement dans le temps.

**Communiquez, communiquez, communiquez! Soyez simple, concret, proche du terrain**

### Suivi rapproché

La quatrième clé invite à définir des indicateurs simples, parlants et immédiatement exploitables. Il s'agira

aussi d'instaurer un suivi rapproché des plans d'action, dans le but de contrôler et de mesurer les actions. Dans le délai des cent jours, il n'est pas pertinent de bâtir ni de remanier des systèmes de *reporting* sophistiqués, mais d'organiser un contrôle et un suivi établis sur des règles claires : faire avec l'existant et faire simple avec des indicateurs basiques, clairs, communs, compréhensibles par tous. Dans des situa-

### Rapidité

Pour identifier les premières actions, il faut faire très vite : les premières décisions doivent se prendre sous trois semaines. Ces actions doivent aller à l'essentiel en se focalisant sur le client (et sur le cash). Les aberrations flagrantes sont à corriger rapidement. Il faut privilégier quelques victoires rapides, en se gardant à ce stade de toute « grande stratégie ».

► Soyez simple, concret, proche du terrain. Ni grand-messe ni grand discours : restez modeste, n'abusez pas de « l'héritage » ni des valeurs. Parlez vrai, mais sans brutalité ni naïveté. Incarnez la communication ; faites preuve de pédagogie. Trouvez l'équilibre entre les propos qui rassurent et ceux qui questionnent. N'annoncez que ce qui sera suivi d'effet ; mieux vaut sinon se taire.

## Asseoir son leadership

La dernière clé rassemble les conditions à partir desquelles le manager établira son pouvoir, sa crédibilité personnelle, et saura trouver l'adhésion collective pour réussir le pari du changement. Même si le *leadership* se bâtit dans la durée et sur les résultats obtenus, il existe quelques éléments à surveiller tout particulièrement. Le *leadership* est souvent difficile à établir dans des cas de transition brutale. Le nouveau dirigeant doit en premier lieu donner l'exemple par son engagement personnel. Il

s'attachera à simplifier, à aller à l'essentiel, en restant clair et cohérent. Il tiendra son rang en s'assurant du contrôle des leviers indispensables.

Et surtout il saura prendre de la hauteur, sans négliger de plonger dans les détails le cas échéant. En toute circonstance il restera mobile, réactif et « imprévisible ». ■

## En savoir plus

L'AX s'associe avec les anciens de Centrale Paris, de l'ESCP et de l'INSEAD pour organiser une table ronde sur le thème « Cent jours pour réussir ». Celle-ci sera animée par Daniel Fortin des *Échos* et réunira Patrick Puy (75, directeur général de TDF), Jérôme Tolot (directeur général de GDF Suez Énergies Services), Olivier Beaufour (directeur général de General Mills France) et Pierre Vareille (président-directeur général de FCI).

Le 12 octobre 2011, à partir de 18h45 dans les locaux de l'ESCP à Paris. Inscription sur [www.escpeuropealumni.org](http://www.escpeuropealumni.org)

## Bibliographie

Les associés d'EIM, *Les Dirigeants français face au changement*, Éd. du Huitième Jour, 2004.

« Pour une éthique du management de transition : les 100 jours d'un manager "urgentiste" », *La Chronique EIM*, 2004

(<http://www.france-eim.com/documents/chronique-eim1.pdf>)

« Le courage de changer », *EIM transition, La Lettre d'EIM France*, 2009 (<http://www.france-eim.com/documents/transition42.html>)

## La maîtrise des réseaux, le respect de l'environnement

- Innovation
- Fiabilité
- Ingénierie
- Adaptabilité
- Proximité
- Sécurité
- Réactivité
- Disponibilité



28, rue de La Baume  
75008 Paris  
Tél. : 01 53 75 99 11  
Fax : 01 53 75 99 02  
[www.sade-cgth.fr](http://www.sade-cgth.fr)

Implantée dans une vingtaine de pays, la Sade (entreprise de Veolia Environnement), est le spécialiste de la conception, la construction, la réhabilitation et l'entretien des réseaux (eau potable et assainissement, gaz, électricité, télécommunications) et des ouvrages qui leurs sont associés.

Ses métiers s'inscrivent dans une politique de développement durable et dans une recherche constante de solutions constructives alternatives plus respectueuses de l'environnement.

**Vos besoins sont spécifiques  
nos réponses sont "sur mesure"**

