

Dirigeants : trois mois pour transformer l'essai !

Daniel Cohen,
président de Mediator international,
coaching de dirigeants et d'équipes de direction

Bien peu nombreuses encore sont les entreprises qui font de l'accélération et de la réussite de la prise de fonction de leurs dirigeants et cadres dirigeants une priorité managériale et une occasion de partage et d'apprentissage individuel et collectif. Ce constat se vérifie aussi bien lors de la nomination d'un nouveau président, d'un directeur général, d'un patron de branche ou de filiale, d'un directeur fonctionnel ou d'un manager nouvellement nommé à la tête d'un poste clé. Et pourtant, il est peu contestable que les enjeux d'une nouvelle prise de fonction sont, le plus souvent, considérables pour l'entreprise et pour la personne concernée – surtout lors des trois premiers mois, qui sont souvent décisifs ; en particulier, en période de changement et de transformations accélérées.

IL EST ÉTONNANT, n'est-ce pas, de constater que, dans toute la panoplie des actions habituellement consacrées à la formation et au développement des dirigeants (MBA, programmes de développement du *leadership*, séminaires de management, *business* conventions, universités d'entreprise, *coaching* stratégique...), rares ou tardives sont les actions d'accompagnement *in situ* d'une nouvelle prise de poste ! Que ce soit en interne (programmes de *mentoring* ou dispositifs de *guidance* destinés à faire prendre du recul et à transmettre le maximum d'informations pertinentes et de culture politique et organisationnelle) ou en externe (*coaching* de la prise de fonction).

Des présupposés et des croyances peuvent expliquer ce phénomène, même s'ils ne peuvent raisonnablement le justifier. Ainsi, prenant le

contre-pied de la plus évidente "sagesse managériale", les entreprises estiment généralement que, si elles ont investi autant d'argent sur tel ou tel dirigeant, c'est que ce dernier doit nécessairement être capable de réussir le défi qu'on lui propose ; ou bien que, s'il a réussi formidablement ailleurs dans le même type de fonction, alors il doit être en mesure de réussir dans sa nouvelle mission ; ou bien encore, qu'un dirigeant doit plonger et faire ses preuves. S'il ne réussit pas, c'est qu'il n'est pas "bon" : autant donc s'en apercevoir rapidement plutôt que de "cacher la misère"... Son développement ne sera envisagé "qu'après la bataille", dans une seconde étape.

C'est aussi souvent le dirigeant lui-même qui n'ose pas demander d'aide à l'organisation, à son patron ou à ses pairs (crainte de "perdre la face"), ou qui craint qu'une action d'accompa-

gnement personnalisée ne nuise à sa crédibilité. En réalité, **sa crédibilité se joue grosso modo au cours des trois premiers mois**. Et il ne l'acquiert que s'il réussit. Et rapidement, avec ou sans aide !

En effet, plus sa période de transition est courte, plus vite elle produit les résultats escomptés, et moins les résistances internes sont fortes à la prise d'autorité. L'expérience montre que les différents acteurs s'investissent alors plus pour l'aider à atteindre ses objectifs. Au contraire, plus les résultats tardent à venir, plus il lui est difficile d'asseoir fortement sa crédibilité.

Dans le cadre d'une "gouvernance d'entreprise" bien comprise, il nous apparaît donc que cette préoccupation devrait constituer l'une des priorités d'un conseil de surveillance ou d'un conseil d'administration. Outre la préservation des intérêts à long terme de l'entreprise, leur rôle ne consiste-t-il pas aussi à s'assurer du rapide retour sur investissement des nouveaux dirigeants en place ? Si leurs attentes en la matière sont généralement fortes, il importe également de ne pas oublier que, pour d'autres raisons, les attentes de l'ensemble du corps social sont aussi fortes durant cette période délicate de transition. Ils veulent savoir où l'on va, où l'on veut aller, pourquoi et comment. Ils attendent de leur dirigeant (homme ou femme) qu'il soit clairvoyant, qu'il parle clair et agisse juste : est-il capable

de prendre les décisions qui s'imposent? S'emploie-t-il à fédérer les équipes et l'entreprise sur la base de valeurs qu'il respecte lui-même? Fait-il ce qu'il dit et dit-il ce qu'il fait ou veut faire?

La question clé, donc, est : **Comment aider le nouveau dirigeant à rapidement asseoir son autorité et sa crédibilité, et à créer, le plus vite possible, une forte valeur ajoutée?**

Notre expérience nous montre que les erreurs habituellement commises relèvent tout d'abord, le plus souvent :

- soit d'un manque réel d'écoute à l'arrivée,
- soit d'une écoute peu distanciée, non critique et non validée,
- soit d'un excès d'écoute et de valse-hésitation.

Dans le premier cas, le dirigeant tient, en général, tout de suite à montrer qu'il sait, lui, ce qui doit être fait, et, plutôt que de s'enquérir des attentes et des suggestions de ses équipes, il expose "sa" solution, "sa" stratégie. Ce faisant, il implique indirectement que le reste de l'entreprise ne sait pas. En outre, il prive les différents acteurs de l'organisation de leur désir d'être reconnus comme de réels contributeurs à la bonne marche ou au redressement de l'entreprise. Pire, en exerçant son droit de modification sur les décisions qu'ils ont déjà prises, il tend à réduire leur légitimité et donc leur pouvoir effectif.

Dans le second cas, le dirigeant court le risque de se laisser influencer par tel ou tel baron, tel ou tel opportuniste ou intrigant, ou tel groupe d'influence, sans prendre le temps de se construire une véritable conviction.

Il peut aussi tout simplement ne pas questionner ni vérifier sa propre compréhension de ce qui lui est dit et n'entendre que ce qui l'arrange ou qui correspond à son expérience passée.

Dans l'un et l'autre cas, il peut commettre de grossières erreurs et prendre des décisions hâtives et regrettables.

Dans le troisième cas, il cherche tellement à écouter avant de se faire une idée de la situation, qu'il passe son temps à demander aux uns et autres ce qu'ils pensent de ce que les autres disent. Il accroît alors, ou crée la confusion, en conséquence. Ce type de comportement finit rapidement

par donner du dirigeant en question une image de non-décideur, incapable de se faire sa propre opinion et de prendre le moindre risque.

Cela a tendance à le priver de l'autorité (au sens de s'autoriser) qui lui est indispensable pour affirmer son *leadership*.

Les erreurs proviennent également souvent d'une compréhension erronée ou insuffisante des jeux de pouvoir internes et de la culture organisationnelle, avec le décalage comportemental qui peut en découler de la part du dirigeant.

Or ce sont là des connaissances qui peuvent être organisées et transmises par l'entreprise même, ou tout au moins par le biais d'un *coach* externe qui challenge le dirigeant sur la justesse de ses perceptions et sur ses croyances "limitantes" et qui facilite le dialogue entre le nouveau dirigeant et son organisation.

Il est à noter que ces erreurs ne sont pas seulement propres aux dirigeants en transition recrutés à l'extérieur; ces erreurs sont aussi commises par des dirigeants issus de l'intérieur de l'entreprise, comme cet ex-directeur d'un groupe multinational, en charge du marketing et du commercial groupe, et promu directeur général France qui pensait pouvoir "court-circuiter" ("by-passer") les membres de son équipe de direction en s'appuyant essentiellement sur les équipes commerciales qu'il connaissait bien... En l'espace de deux mois, ce directeur général avait perdu la confiance de son équipe de direction, avec le risque de perdre rapidement toute possibilité de faire adhérer son équipe de direction à ses orientations. Au point qu'il pensait qu'il ne lui restait que deux voies : faire partir les membres de l'équipe (ce qu'il avait commencé à préparer) ou se soumettre...

Heureusement, les possibilités d'action d'un nouveau dirigeant sont beaucoup plus larges qu'on ne le pense; à condition qu'il fasse preuve d'une certaine humilité et ait le courage de se remettre en question, tout en ouvrant l'espace du dialogue pour expliciter et faire partager ses convictions et intégrer d'autres points de vue qui font sens.

Ainsi le *coaching* qu'il a entrepris sur le conseil de son directeur des ressources humaines lui a permis d'éviter de s'user à contrer les actes de résistance active ou passive. Il a su renouer la confiance, partager les nouvelles orientations du groupe et enclencher les actions de redressement qui s'imposaient.

La question donc, pour tout dirigeant en transition, est : "Par quoi je commence? Quelle attitude adopter? Attendre ou foncer? S'imposer d'emblée ou jouer la confiance, quand je n'ai moi-même pas encore confiance? Couper tout de suite les mauvaises herbes ou attendre d'asseoir mon autorité d'abord?"

Il nous est apparu, à l'évidence, qu'il manquait à ces dirigeants **un cadre de référence** qui leur permette de structurer leur réflexion et leur action.

Aussi, à partir de notre expérience et de celle de nos associés du réseau international de *coaches* de dirigeants "The Global Coaching Partnership" : TGCP, avons-nous cherché à identifier un modèle permettant à des dirigeants en transition d'optimiser la réussite de leur prise de fonction.

(N. B. : dans le cadre de cet article, nous ne pouvons ici donner qu'une description sommaire des grands axes du modèle, et traiter seulement quelques-unes des questions évoquées plus haut et ci-après.)

En effet, sans un modèle permettant de recadrer la réflexion et l'action lors d'une prise de fonction, le risque de confusion peut être d'autant plus fort que fierté et désir de réussir se mêlent souvent à la crainte de l'échec, voire même parfois à une certaine angoisse, dans des situations très délicates. Et cela, nous l'avons tous vécu, peut parfois générer des comportements d'arrogance, de manque de respect, voire même de brutalité, tout autant que des comportements de fuite, de faiblesse ou d'attentisme extrême, ou pouvant être perçus comme tels.

En premier lieu, nous en sommes aujourd'hui convaincus, le nouveau dirigeant doit impérativement se donner la possibilité d'accroître sa conscience et son intelligence de la situation.

En effet, son succès ou son échec repose pour une bonne part sur sa capacité à diagnostiquer la situation, ses enjeux et ses exigences propres, à identifier les défis et les opportunités spécifiques et à bâtir des plans d'action pertinents en y associant le maximum de personnes.

Mais cela ne suffit pas ! Il importe également que le dirigeant comprenne ses forces et faiblesses au regard de la nouvelle situation pour déceler ses points de vulnérabilité et ses angles morts de vision, afin de définir des actions préventives.

Puis, compte tenu de ce diagnostic, il doit se poser quelques questions essentielles, avant de mettre en place un plan d'action pour le moyen terme, mais aussi pour les trois premiers mois, parmi lesquelles :

- doit-il redéfinir la stratégie, procéder à une reconfiguration de l'organisation et la réaligner au regard des enjeux ou bien tout simplement poursuivre et renforcer les choix d'orientation et les actions clés engagées avant son arrivée ?

(Précisons ici que, dans l'un et l'autre cas, éviter de juger le dirigeant précédent et les équipes en place est toujours respecté ; louer leur sagesse et leur clairvoyance lorsque cela est justifié accroît l'autorité personnelle du dirigeant.)

- doit-il d'abord s'efforcer de reconstituer une équipe de direction plus à même de relever les défis de l'organisation ou bien s'employer en premier lieu à construire la confiance et remotiver les équipes existantes, en commençant par la sienne ?

- lui faut-il d'abord manager des acteurs externes clés ou s'employer à promouvoir son image en interne ?

- doit-il veiller en premier à accélérer son propre apprentissage, s'efforcer d'obtenir rapidement quelques victoires symboliques ou créer avant tout des alliances... ?

À cette fin, nous l'aidons à déterminer dans quelle phase est son organisation, et comment on en est arrivé là (*par exemple, ce qui a permis à l'organisation de réussir dans le passé et pourquoi elle est aujourd'hui en difficulté*), puis à bien intégrer les fondamentaux liés à la situation et les actions clés à conduire, en tenant compte du

paramètre temps qui varie en fonction des situations.

On peut, à ce propos, distinguer, schématiquement, **quatre situations types** auxquelles le dirigeant peut être confronté.

Situation de lancement

Il peut s'agir ici, à titre d'exemples :

- de lancer et de structurer une nouvelle activité ou de lancer un nouveau produit,
- de mettre en place des structures et des systèmes indispensables à la réussite du lancement d'un nouveau *business*,
- de bâtir une équipe performante ou de mettre en place des groupes de projets transverses pour organiser et conduire l'activité en question,
- de fonctionner avec des ressources rares.

Dans ce type de situations, la réussite dépend de la capacité du dirigeant à prendre **très rapidement** les décisions qui s'imposent, aussi difficiles soient-elles.

Si les décisions ne sont pas prises rapidement, le risque est grand que le dirigeant soit contraint de faire avec l'équipe telle qu'elle est et telle qu'elle fonctionne. Cela peut particulièrement entraver la mise en œuvre efficace de changements nécessaires ou toute possibilité ultérieure d'évolution.

La plus grande lucidité sur les exigences de la situation, sur les capacités des personnes et sur les leviers clés des changements nécessaires est ici fondamentale. Or, il est clair qu'un dirigeant ne peut avoir toutes les compétences.

Dans de pareils cas de figure, en situation de *coaching* ou si l'organisation a mis en place un dispositif d'accompagnement du dirigeant, la plus grande vigilance est nécessaire lorsque le dirigeant concerné n'aime pas les conflits, ni trancher dans le vif...

Situation de redressement

C'est le cas, par exemple, de situations qui exigent :

- une remise sur pied ou en état de marche d'une activité déclinante, déficitaire ou en perte de vitesse, en rédui-

sant radicalement les coûts, en accroissant fortement la productivité et en repositionnant l'activité ou la marque pour retrouver de la profitabilité ;

- de remettre l'entreprise en position de croissance, par des actions énergiques de recentrage des activités et de reconquête de marchés ou de clients, ainsi que par des actions de remobilisation des équipes.

Le changement est, dans cette situation, généralement perçu comme une nécessité, aussi, les contraintes de temps sont fortes. Il peut être question de réduire la voilure ou de reconstruire. Les notions de légitimité et de crédibilité sont ici les clés. L'objectif est de rapidement s'imposer en termes d'autorité de compétence et de *leadership*, tout en associant les autres à la recherche créative de solutions.

Une bonne lucidité sur les forces et faiblesses de l'organisation, une juste compréhension des enjeux de marché et une vision claire et partagée sont ici des atouts indispensables à la réussite du dirigeant. Trois qualités s'avèrent donc indispensables pour réussir dans ce type d'environnement :

- une capacité de diagnostic rapide de la situation (marchés, produits, stratégies, technologies...) : le dirigeant doit pouvoir se satisfaire d'informations incomplètes,
- une capacité à dégager les axes d'action prioritaires et à les partager ;
- et une capacité à trancher dans le vif pour repositionner le *business* à sa dimension essentielle, si nécessaire.

L'organisation, ici, doit être vigilante à soutenir le tempo et les décisions nécessaires, sans pour autant mettre une pression infernale au départ qui pourrait démotiver les équipes. Le *coach* peut ici aider à fonder les convictions du dirigeant et à l'aider à faire preuve de plus de créativité, de rigueur et de doigté dans son approche des hommes et des situations.

Situation de rupture

Face à des évolutions très fortes de marché ou de technologies (nouvel entrant, technologie de substitution...), le challenge consiste ici à réinventer le *business*.

Il s'agit alors :

- de changer la stratégie de l'organisation, sa structure, ses compétences, ses normes...
- de remettre à plat les priorités,
- de réaffecter les ressources différemment et d'encourager innovation et créativité (abandon de lignes de produits obsolètes et lancement de nouveaux produits, développement de nouvelles technologies...),
- de contracter des partenariats et de développer de nouvelles synergies.

Le défi, pour le dirigeant, est d'abord :

- de reconnaître à temps le fait que l'organisation passe d'une phase de croissance à une phase de rupture, quoi que certains des acteurs internes veuillent bien lui dire ;
- de faire prendre conscience aux équipes de la nécessité du changement. Les valeurs et normes culturelles existantes peuvent être devenues contre-productives, et l'organisation doit être réveillée et recentrée (nécessité de "remettre les pendules à l'heure").

Tout dirigeant n'est pas naturellement à l'aise dans les situations de rupture. Nous avons accompagné des dirigeants qui y excellaient et étaient comme des poissons dans l'eau ; ceux-là même qui l'auraient certainement été beaucoup moins en situation de croisière. Nous en avons vu d'autres, par contre, insuffisamment "armés" pour ce type de défis, et s'obstiner à nier la situation en s'enfermant, eux et leur équipe de direction, dans la croyance que la "crise" du moment n'est que conjoncturelle, que tout peut et doit continuer comme avant, et qu'il ne faut surtout rien changer à la trajectoire poursuivie.

Situation de croisière ou de consolidation de la réussite

Il s'agit ici essentiellement de préserver les acquis et la dynamique de succès d'une organisation et de l'amener à une nouvelle étape de sa croissance.

Le challenge consiste à inventer un nouveau défi et à amener l'organisation à se mobiliser sur ce nouveau défi.

Ici, le dirigeant doit impérativement apprendre un maximum sur la culture, l'histoire, les capacités distinctives et la politique de l'entreprise. Il doit bien comprendre le système de contraintes, ce qu'il est possible de faire et ce qu'il n'est pas pensable de faire et créer des alliances fortes avec des acteurs "qui ont intérêt à ce qu'il réussisse".

La difficulté consiste ici à prendre sa place auprès d'équipes généralement créées par le leader précédent lequel, souvent, a fortement marqué son organisation, pour de bonnes comme pour de mauvaises raisons. Or, dans un premier temps, en situation de réussite, seules les qualités sont habituellement rappelées. La prise d'autorité n'en est donc que plus difficile.

L'organisation et le *coach* doivent, ici, aider le dirigeant à identifier les leviers principaux à actionner pour convaincre et faire adhérer, en mettant en valeur et en s'appuyant sur les forces, pour les renforcer, tout en engageant les ajustements et optimisations nécessaires.

Bien sûr, chacune des situations exige du dirigeant un minimum de capacités de *leadership*, quelle que soit la situation. Cependant, les capacités particulières attendues d'un dirigeant en situation de lancement et en situation de redressement ne sont pas les mêmes qu'en situation de rupture et en situation de croisière.

Le risque pour un dirigeant à l'aise dans les situations de redressement est d'arriver en situation de rupture avec la bonne réponse : il aurait en effet tendance à agir trop vite et à prendre beaucoup trop de risques trop vite. Il créerait une résistance inutile. Le dirigeant à l'aise dans les situations de rupture agirait, lui, trop lentement en situation de redressement et passerait trop de temps à bâtir du consensus.

Dans les situations de lancement et de redressement, en effet, la priorité est à l'action plus qu'à l'apprentissage pour éviter les cercles vicieux. L'apprentissage ici, s'il est important, est d'abord de type technique (produits, marchés, technologies, projets et stratégies...).

En réalité, bien sûr, un dirigeant est souvent confronté à un *mix* de ces différentes situations, selon le *business*, les produits et les situations de marché. Il s'agit donc pour lui, en tout état de cause, de bien comprendre les enjeux du type de situation qu'il a à gérer et d'être, en conséquence, pleinement conscient de ses atouts comme de ses limites et faiblesses, pour rapidement se centrer sur les opportunités et les traduire en petites victoires qui seront l'assise de sa crédibilité.

Dans tous les cas, il y a une règle politique pratique importante qu'un dirigeant ne peut pas se permettre d'occulter, bien qu'elle soit "politiquement incorrecte", c'est de veiller à traiter les problèmes qui sont importants aux yeux de son patron. Cette règle, qui bien sûr n'exclut pas qu'il se concentre sur ses choix et les priorités qui en découlent, est souvent la clé qui lui permet d'accéder à (ou d'obtenir) des ressources clés.

En conclusion, compte tenu des enjeux souvent très forts de la prise de fonction d'un dirigeant, sa réussite est stratégique et doit être traitée comme telle. Comme pour toute ressource clé, l'entreprise doit s'investir et investir pour optimiser les chances de réussite. Et si elle s'y décide, alors nous lui conseillons – quand cela est possible – d'engager l'action d'accompagnement avant même la prise de fonction du dirigeant en situation de transition (avec ou sans l'aide d'un *coach* externe) ; ce *coaching* du dirigeant devant aboutir par anticipation à un plan d'action clair pour les trois premiers mois.

Nous recommandons également de veiller à ce que cette action d'accompagnement soit l'occasion d'un dialogue construit avec l'organisation et, dans toute la mesure du possible, qu'elle soit l'occasion d'un apprentissage collectif. L'expérience montre que cela engendre un esprit d'ouverture et de coopération aux différents niveaux de la hiérarchie et contribue à un véritable apprentissage organisationnel. n