



Prise de fonction d'un dirigeant :
100 jours pour convaincre

Les **Dossiers**
de la **Performance**

Marque de conseil en stratégie et transformation du Groupe Capgemini, Capgemini Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation en les aidant à concevoir et mettre en oeuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. Cette entité globale propose aux entreprises de l'ensemble des secteurs économiques une approche nouvelle qui conjugue l'utilisation de méthodes novatrices, le recours à la technologie et l'expertise de son réseau mondial de plus de 4 000 consultants.

Plus d'informations sur : www.capgeminiconsulting.fr

INTRODUCTION

Prendre la tête d'une entité ou d'une entreprise est le souhait de développement professionnel le plus partagé par les managers de premier plan. Cette consécration peut pourtant se transformer rapidement en dure épreuve : plus d'un tiers des dirigeants se trouve en difficulté moins de deux ans après leurs débuts. Choisir les mauvaises options, mais surtout ne pas réussir à construire une dynamique de transformation auprès des équipes sont les principaux écueils observés chez ces dirigeants en difficulté.

Cette situation n'est cependant pas une fatalité : pour réussir dans sa mission, **le dirigeant doit dépasser la vision purement technique du poste pour en saisir la dimension politique, culturelle et émotionnelle**, et ainsi identifier l'ensemble des leviers d'action à sa disposition. **Le dirigeant doit en outre bâtir rapidement autour de lui une dynamique auprès des hommes clés qu'il doit identifier.**

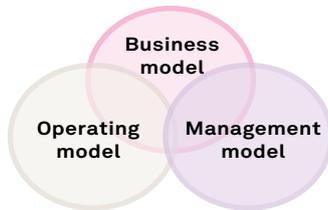
Pour accompagner ces dirigeants dans la prise en main de leur nouveau rôle, Capgemini Consulting a développé l'offre « 100 jours pour convaincre ». Cette offre propose de leur mettre à disposition les outils et les méthodes qui leur permettront de faire de leur prise de poste un succès reconnu et durable.

1

LE NOUVEAU DIRIGEANT A 100 JOURS POUR PRENDRE LES RÊNES DE SON ENTREPRISE

Une analyse du rôle des dirigeants montre que les incertitudes de leur environnement – tant interne qu’externe – rend leur tâche de plus en plus complexe : ils doivent aujourd’hui à la fois concilier le court et le long terme, les évolutions de marchés de plus en plus erratiques et des défis managériaux toujours plus ardu.

Face à cette évolution, il est de plus en plus difficile pour le dirigeant de tenir la mission qui est la sienne : permettre à l’entreprise d’être durablement compétitive, en assurant la force et la cohérence de l’*operating*, du *management* et du *business model* de l’entreprise.



À chaque fois que cette mission n’est pas remplie, ce sont soit l’actionnaire, soit les clients, soit les équipes (soit les trois), qui paieront le coût de l’ajustement, au prix d’une remise en cause du dirigeant.

Être un leader charismatique ne suffit plus. Diriger aujourd’hui, ce n’est pas seulement avoir une vision du marché, mais bien devenir un **gestionnaire de la complexité** capable de se mouvoir dans un environnement changeant, d’agir dans une organisation dont les contours sont de plus en plus flous, et de créer l’engagement durable auprès des différents niveaux hiérarchiques de l’entreprise.

Pour appréhender la complexité de leur rôle, les dirigeants doivent d'abord comprendre – et non pas seulement connaître – leur entreprise. Pour cela, deux conditions doivent être réunies :

- Il faut à tout prix que le dirigeant ne surgisse pas en terrain conquis. Il lui est indispensable d'apprendre à prendre le temps de comprendre son entreprise dans toute sa complexité avant de prendre des positions qui peuvent le déstabiliser ou le décrédibiliser.
- Il doit faire preuve d'authenticité voire de simplicité lorsqu'il va à la rencontre des salariés. Ces moments de premier contact vont lui forger une image qui risque de rester longtemps dans les esprits. Et comme le dit l'adage, on n'a pas de seconde chance de faire une première bonne impression.

Ce qui est vrai pour les dirigeants issus d'une entreprise extérieure l'est tout autant pour une personne nommée en promotion interne. Appartenir à un même groupe ne permet pas nécessairement de bien comprendre la réalité d'un nouveau poste : les logiques d'action, les registres de management requis et les leviers à déployer ne sont pas forcément les mêmes

lorsqu'on change de fonction. Et reproduire des réflexes acquis par ailleurs peut s'avérer fatal si les attentes relatives au nouveau poste ne sont plus les mêmes.

Compte tenu de ces complexités, il est vital que le dirigeant soit en mesure de rassurer et de gagner le plein soutien de la tutelle, comme d'obtenir la confiance des collaborateurs clés. Et cette confiance doit être gagnée très rapidement pour que le dirigeant puisse véritablement prendre pied dans son poste : il est de fait fondamental pour le dirigeant de structurer les 100 premiers jours suivant la prise de fonction. C'est l'objet de l'offre « 100 jours pour convaincre » développée par Capgemini Consulting.

2 POUR PRENDRE LES RÊNES, LE DIRIGEANT DOIT DÉFINIR SON AGENDA D'ACTION ET DE PRISE DE PAROLE DE FAÇON STRUCTURÉE

Au-delà de la dimension technique, le dirigeant prendra véritablement pied dans l'entreprise s'il appréhende la **dimension relationnelle** de sa fonction. C'est-à-dire comprendre l'écosystème qui va conditionner le succès de la prise de poste (et notamment ses principaux mandants, et les hommes clés de l'entreprise qu'il doit rapidement identifier).

Ce travail commence en se posant les bonnes questions par rapport au Conseil d'Administration ou au Président : quels sont les mandats explicites, mais également implicites ? Comment comprendre les territoires à gagner et les « chasses gardées » ? Comment s'assurer de la confiance des mandants ?

Le dirigeant doit par ailleurs intégrer les défis à relever par l'entreprise. Comment prendre la mesure de ces défis ? Comment les retranscrire en actions claires et opérationnelles ?

Le dirigeant doit enfin déterminer les relations à développer. Comment identifier les hommes clés qui vont porter la transformation ? Comment s'assurer de l'engagement des équipes sur la durée ? Quelles sont les relations et/ou coopérations stratégiques à nouer au sein de l'écosystème ? Comment mettre en place et/ou conforter ces relations ?

Pour répondre à ces enjeux, le bénéfice de l'offre « 100 jours pour convaincre » développée par Capgemini Consulting est précisément d'apporter une démarche structurée permettant :

- de clarifier la mission et les enjeux du dirigeant,
- d'identifier les acteurs clés permettant de porter cette stratégie,
- de retranscrire ensuite dans un agenda les points et les modalités d'action avec ces acteurs clés.

LES ÉCUEILS DES MAUVAISES STRATÉGIES DÉCISIONNELLES ET RELATIONNELLES

L'Homme sous influences

Un dirigeant est nommé dans une entreprise et retrouve parmi ses n-1 deux collaborateurs de son ancien employeur. Il s'appuie aveuglément sur leurs diagnostics, et prend rapidement des décisions qui viennent heurter les hommes clés et s'avèrent inefficaces en termes économiques. En moins d'un an, le dirigeant est écarté par l'actionnaire principal.

S'allier aux personnes qui ne portent pas la vision stratégique et/ou ne sont pas en mesure de la décliner opérationnellement

L'Homme puissant

Un dirigeant s'appuie sur les barons de l'entreprise, qui sont résistants à toute évolution et diffèrent la mise en place d'un plan d'action stratégique. Deux ans plus tard, le dirigeant est remplacé faute d'avoir réussi à améliorer les résultats et transformer les modes de fonctionnement de l'entreprise.

Prendre des décisions trop hâtives

Le Cavalier solitaire

Un dirigeant, fort de son succès dans une importante filiale du groupe, décide de déployer les mêmes méthodes sans se soucier de l'appui des hommes en place dans l'entreprise. Les résultats ne sont pas au rendez-vous. Le Comité de Direction serre les dents et attend le mauvais pas... que le dirigeant va finir par faire. Il est remplacé dans la foulée.

Ne pas trouver les relais clés dans l'entreprise

Trop tarder dans la prise de décision

Le Pusillanime

Un dirigeant est nommé à la tête d'une entreprise très politique qu'il connaît bien pour y avoir fait toute sa carrière, et où les jeux à 3 bandes ne sont pas rares. Tétanisé à l'idée de prendre une décision et d'aller contre l'équilibre en place, le Directeur Général est contesté par son Conseil d'Administration dont il n'avait pas compris la volonté forte de changement. Il sera remplacé sans grande hésitation.

Note : l'ensemble de ces témoignages sont des cas réels

Prise de fonction d'un dirigeant : 100 jours pour convaincre

3

TROIS ÉTAPES POUR RÉUSSIR SA PRISE DE FONCTION

1. CLARIFIER LA LETTRE DE MISSION ET DÉTERMINER LES ACTIONS PRIORITAIRES À ENTREPRENDRE

Aucune mission d'un dirigeant ne se ressemble. Reprendre les rênes d'une entreprise au bord du dépôt de bilan est très différent de diriger une société saine dont l'ambition est de maintenir sa performance ou de trouver des nouveaux relais de croissance. Ce ne sont ni les mêmes actions prioritaires à mettre en place durant les 100 premiers jours, ni les mêmes acteurs clés à embarquer.

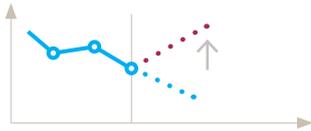
Ainsi, lorsqu'un dirigeant a été appelé pour redresser une société en lourde difficulté, sa première action a été de prendre rendez-vous avec ses banques pour savoir si elles le suivaient ou pas, et jusqu'à quel point. Ce n'est qu'à partir de cette étape qu'il a identifié les actifs qu'il pouvait revendre rapidement pour se désendetter, et seulement ensuite qu'il a bâti un plan de transformation des activités restantes.

Dans un contexte différent, un dirigeant à qui on demandait de nettoyer les comptes des différentes filiales, notamment en rationalisant et centralisant les actions, a pris soin de vérifier auprès du Président jusqu'où il pouvait entrer en conflit avec ces filiales. La réponse du Président étant pour le moins ambiguë, le dirigeant a rapidement compris que ses marges de manœuvre étaient ténues, et qu'il devait d'abord trouver des filiales alliées qui seraient d'accord pour mettre en place le plan d'action. Dans le cas contraire, un conflit ouvert avec les filiales amènerait le dirigeant à être remis en cause rapidement par celui-là même qui appelait le changement.

Clarifier la lettre de mission



Trouver les nouveaux leviers de la performance



Stopper les pertes et renouer avec la performance



Maintenir la performance

Déterminer les actions prioritaires à entreprendre

Quelle vision à 5 ans ?

Leviers	Accroître la productivité	Accroître les revenus des produits/segments actuels	Accroître les revenus sur d'autres produits/segments
Impacts			
Impacts sur le business model			
Impacts sur l'operating model			
Impacts sur le management model			

Carte de transformation

Prise de fonction d'un dirigeant : 100 jours pour convaincre

2. DÉFINIR LA CIBLE ET IDENTIFIER LES HOMMES CLÉS SUR LESQUELS S'APPUYER

Le dirigeant doit ensuite immédiatement parvenir à mesurer l'écart entre la cible fixée et la réalité de l'entreprise au moment de sa prise de fonction. Cet écart doit être mesuré en termes de portefeuille produits, de performance opérationnelle, de performance économique mais aussi de performance managériale.

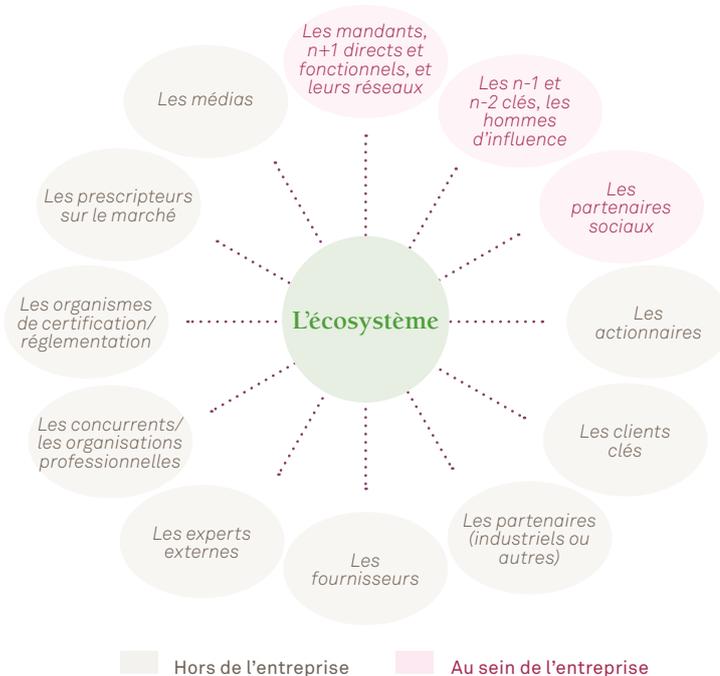
Cette étape étant réalisée, le dirigeant doit se donner les moyens de faire en sorte que la cible soit effectivement atteinte. Les dirigeants européens interrogés dans l'étude « Tendances en transformation d'entreprise » menée par Capgemini Consulting et TNS Sofres indiquent pour une très large majorité d'entre eux qu'il s'agit là de la phase la plus ardue à mettre en place : comment engager les équipes à modifier leurs comportements, et faire ce qui est attendu d'elles demain pour assurer une performance durable ?

Pour ce faire, il est indispensable pour le dirigeant d'identifier, au sein de l'entreprise, les hommes clés sur lesquels il va s'appuyer, et à l'extérieur de l'entreprise, les partenaires clés qu'il va devoir actionner pour consolider son *business* et *operating model*.

Lorsqu'un dirigeant prend la tête d'une entreprise, il ignore bien souvent la réalité des hommes dans leur degré d'engagement et capacités d'action. Identifier très rapidement sur qui le dirigeant peut s'appuyer permet d'éviter bien des erreurs.

Ainsi, lorsqu'un dirigeant a du gérer l'intégration d'une entreprise rachetée à l'étranger, il a observé qu'il lui était très difficile d'avoir une remontée des chiffres. En analysant les acteurs clés, nous avons identifié que le directeur financier faisait obstacle afin de conserver le pouvoir dans l'entreprise. Avant le rachat, il était le quasi-DG en ayant la main sur les départements Risques et Finance, et par ce biais sélectionnait les projets vendus. Il a été conseillé de faire monter au Comité Exécutif le directeur commercial et de renforcer ses équipes, afin de rétablir l'équilibre des rapports de force. Ce n'est qu'à cette condition que le dirigeant a pu reprendre la main opérationnelle sur la filiale rachetée.

Cartographie de l'écosystème des acteurs internes et externes que le dirigeant doit rencontrer



Pour avoir de l'impact, le dirigeant doit réaliser la cartographie de l'ensemble des acteurs qu'il aura à rencontrer (qu'ils soient internes ou externes), et sur lesquels il va s'appuyer pour porter le plan d'action défini. Pour ce faire, il lui faut répondre à 3 questions principales :

1. Sur quels hommes clés s'appuyer pour porter la mission ?
2. Quel meilleur moment pour entrer en contact avec eux, et selon quelles modalités ?
3. Comment générer l'engagement à long terme des équipes autour du plan d'action ?

La cartographie de l'écosystème doit être réalisée y compris lorsque le dirigeant est issu du groupe, afin de prendre toute la mesure des acteurs à intégrer dans la prise de poste.

Prise de fonction d'un dirigeant : 100 jours pour convaincre

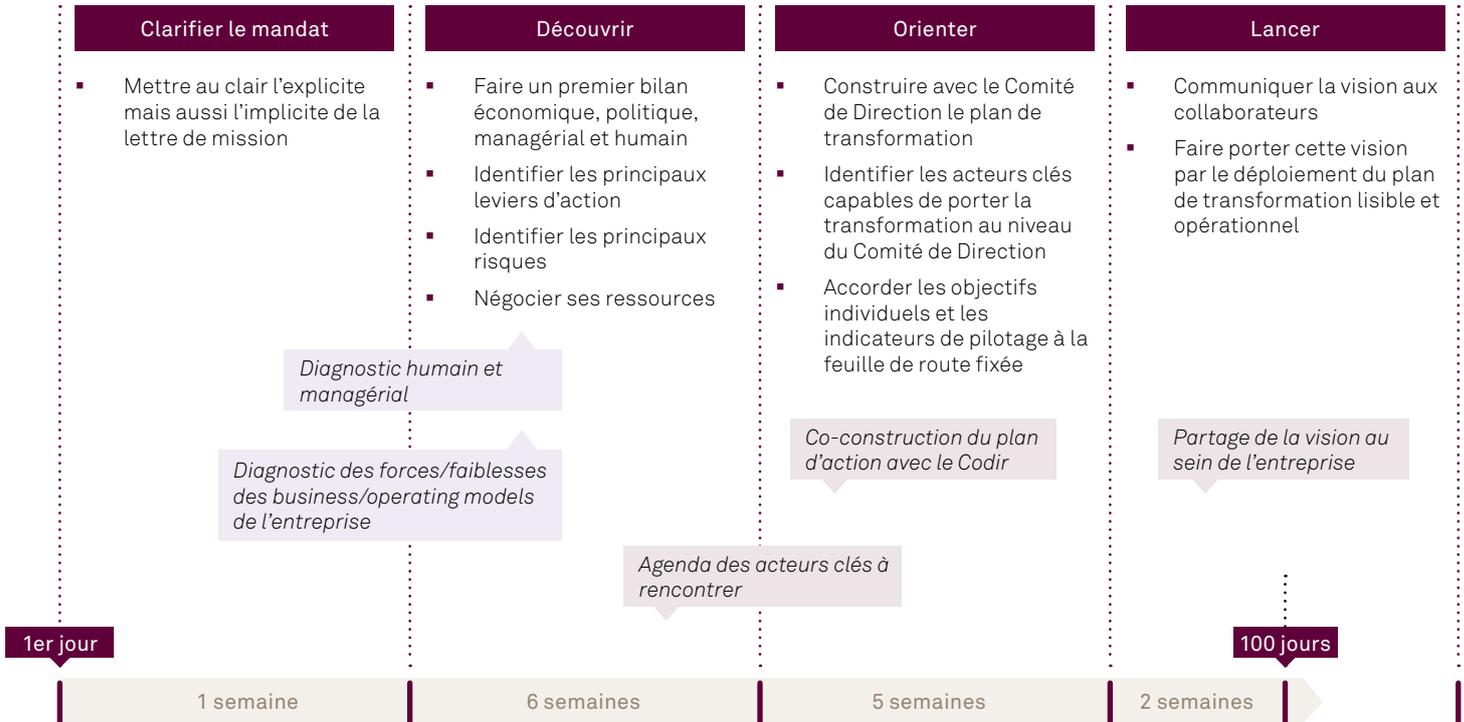
3. DÉFINIR L'AGENDA DES 100 JOURS ET LE DÉCLINER EN QUATRE PHASES CLÉS AUX OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

L'agenda a pour vocation de retranscrire les points de contact avec les acteurs clés de façon très opérationnelle. Pour atteindre ses objectifs, il est important que le dirigeant structure les 100 jours en 4 étapes :

1. Clarifier le mandat : 1 semaine pour mettre au clair ce qui est explicite mais aussi ce qui est implicite dans la lettre de mission.
2. Découvrir l'environnement : 6 semaines pour faire un premier bilan économique, politique, managérial et humain. Cette période doit également permettre d'identifier les principaux leviers d'action, les principaux risques et de négocier les ressources.
3. Orienter l'action : 5 semaines pour construire avec le Comité de Direction le plan de transformation de l'entreprise, pour identifier les acteurs clés capables de porter cette transformation au niveau du Comité de Direction et pour accorder les objectifs individuels et les indicateurs de pilotage à la feuille de route fixée.
4. Lancer les plans d'action : 2 semaines pour communiquer la vision aux collaborateurs et pour faire porter cette vision en amont du déploiement du plan de transformation opérationnel.



Agenda des 100 jours



Prise de fonction d'un dirigeant : 100 jours pour convaincre

LES 9 RÈGLES D'OR D'UNE PRISE DE FONCTION RÉUSSIE

Éclaircir le mandat et sécuriser les moyens

1. Posez-vous la question de ce que l'on attend vraiment de vous : pensez à l'explicite mais n'oubliez pas l'implicite, et validez cette vision avec vos mandants.
2. Négociez vos ressources : identifiez rapidement les conditions de réussite pour assurer votre feuille de route et négociez ces ressources auprès de vos mandants (ensuite, il sera trop tard...).
3. Repérez rapidement les hommes clés : méfiez-vous des courtisans ou des hommes sans légitimité, concentrez-vous sur ceux qui peuvent faire, et recherchez les hommes d'influence au-delà des organigrammes.

Gagner en crédibilité

4. Ne débarquez pas en terrain conquis : apprenez le langage de l'entreprise, comprenez sa culture pour faire passer efficacement les messages et décrypter les réactions. Apprenez son histoire pour en saisir les mythes, les héros, les éléments fédérateurs, les traumatismes et les succès. Rencontrez les salariés et communiquez au plus juste tout en restant authentique.

5. Fondez vos avis sur du rationnel solide : appuyez-vous sur des études incontestables pour vous défaire des influences de chacun, et identifiez les faits et données structurants à maîtriser rapidement.
6. Mettez en avant les objectifs avant le comment : en phase d'apprentissage, parlez de la cible et non du comment afin de ne pas être dominé par des débats d'experts.

Identifier les pièges à éviter

7. Déminez le terrain : prenez le temps de voir votre prédécesseur et toute personne utile pour comprendre la subtilité du poste... et ses éventuels pièges.
8. Ne vous dispersez pas : entamez l'apprentissage préalablement à la prise de poste et soyez rigoureux dans l'agenda des 100 premiers jours pour ne pas perdre pied. Le temps compte !
9. Apprenez à désapprendre : ne cherchez pas à appliquer des recettes qui ont fonctionné dans votre précédent poste, mais qui peuvent être inopérantes dans le nouveau contexte.

Auteurs :

Nicolas Mariotte

Directeur People and Performance

nicolas.mariotte@capgemini.com

Stephan Paolini

Vice President People and Performance

stephan.paolini@capgemini.com



Tour Europlaza
20, avenue André Prothin
Courbevoie
92927 La Défense Cedex
Tél. : +33 (0) 1 49 67 30 00
www.capgeminiconsulting.fr

Capgemini Consulting est la marque de conseil en stratégie et transformation du Groupe Capgemini