Le caractère critique des **100 premiers jours d'un CEO** n'est plus à démontrer

Le CEO forme instantanément son empreinte qui impactera durablement son mandat

On n'a qu'une occasion de faire une première bonne impression ! Cet adage s'applique à merveille à tout CEO en début de mandat.

En effet, tous les yeux seront rivés sur le moindre de ses faits et gestes durant cette période si particulière durant laquelle toute décision, action ou attitude sera disséquée, interprétée, extrapolée et parfois déformée. Sa mise en visibilité sur le devant de la scène est immédiate, maximale et sans filtre auprès de toutes les parties prenantes internes ou externes.

Tel un capitaine, chacun attendra de lui qu'il laisse percevoir sans ambiguïté qu'il sait où mener l'entreprise et comment y parvenir… pour le meilleur et dans l'intérêt de chacune des parties prenantes. Le niveau de confiance attendu est en rapport avec le degré de risque et à ce niveau ultime, la complexité est maximale et la tolérance à l'erreur minimum. Le CEO est responsable de la pérennité de l'entreprise. Chaque partie prenante cherchera à anticiper les impacts de ce changement de tête sur son propre agenda, et cela avant même la moindre décision prise : le Board pour se convaincre d'avoir choisi le bon capitaine ; les collaborateurs directs pour scruter tout signal qui confirmerait ou infirmerait les projets en cours et impacterait le partage des pouvoirs ; le corps social et les organisations syndicales pour veiller aux impacts humains, sociaux, de fonctionnement. L'imagination est à l'œuvre. Quel que soit le contexte de son arrivée et la situation de l'entreprise, le patron tout juste nommé aura à faire des choix et à se positionner très vite : quels premiers messages passer ? Quoi changer tout de suite, plus tard ? Quoi avoir dans le radar pour une mise sous contrôle de l'entreprise ? Comment organiser l'action, la sienne et celle du Comex ? Comment mettre en mouvement un périmètre pouvant aller jusqu'à plusieurs dizaines voire centaines de milliers de collaborateurs répartis sur plusieurs continents ? Comment mobiliser les différents cercles managériaux allant du Comex jusqu'aux cadres de terrain dont dépend la bonne exécution, et sur quels sujets ? Sur qui compter, de qui se méfier ?

La liste est longue des décisions et actions, somme toutes classiques sur l'agenda d'un CEO, mais qui, durant les premiers mois sont plus délicates à traiter, et impacteront son image durant tout le mandat. Le processus et la forme (le comment) vont autant compter que le fond (le quoi). Les options prises lors des premières semaines enverront autant de signaux qui 'catalogueront' le dirigeant comme un stratège visionnaire, un opérationnel ou un gestionnaire ; comme un hiérarchique consensuel ou un autocrate ; comme étant l'homme de la situation ou non, vu par les administrateurs, les marchés, les actionnaires, le corps social sans oublier les grands clients et partenaires stratégiques qui ont une influence indirecte mais considérable. Les statistiques montrent que prendre un nouveau poste de dirigeant et, a fortiori de Numéro 1, expose à un réel risque d'échec. Décalage naturel entre les réflexes habituels et ce qu'exige le nouveau contexte ; exigence d'apprentissage accéléré et simultané à une nécessaire prise de décision ; surconfiance ou au contraire confiance insuffisante et doutes sont autant d'écueils potentiels qui invitent à une vigilance toute particulière, à une prise de décision consciente et réfléchie et à un recul suffisant et permanent tant sur le contenu et le processus que sur la posture et les interactions. Et, le moins qu'on puisse dire, la réussite du mandat se prépare lors de cette phase initiale aussi singulière que délicate. Alors par quoi commencer et quelles précautions prendre ?

Christine GREINER
Associée fondatrice
C Suites Conseil

Les cinq incontournables pour mettre sous contrôle la feuille de route des '100 jours'

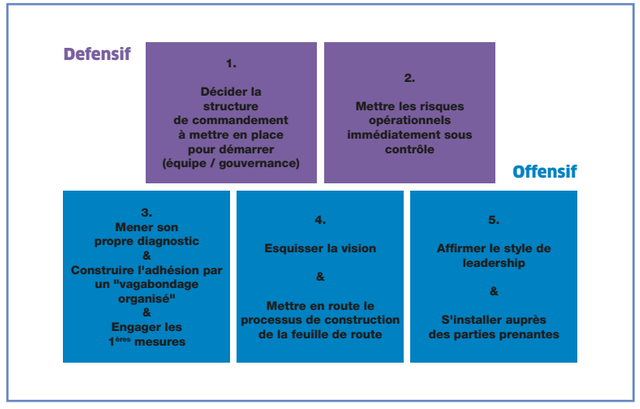
La feuille de route des 100 jours, de quoi s'agit-il ? Une question qui peut paraître surprenante, sauf à savoir ce que les CEO savent, après l'avoir expérimenté, parfois à leur dépend. Trouver les 'bonnes' réponses à cette question fournit la plupart des clés d'un mandat sans encombre ! L'inverse est tout aussi vrai.

La feuille de route des 100 jours, ce n'est pas délivrer en 100 jours une stratégie redéfinie, un nouveau modèle d'affaires, un plan à 3 ans ou encore une nouvelle organisation. Ne confondons pas la mise en place du dispositif visant à impliquer l'ensemble de l'organisation dans la définition des leviers clés de la transformation, ce qui s'avère nécessaire durant les 100 jours, avec une prise de décision immédiate de toutes les inflexions stratégiques et leur exécution toute aussi immédiate. Les leviers à actionner pour enclencher un nouveau cap stratégique ou créer les conditions d'une profitabilité améliorée ou d'une croissance accrue peuvent, selon la profondeur du changement requis, nécessiter bien plus que trois mois pour être instruits, décidés et endossés par les équipes. Certaines des actions relatives à ces leviers de la transformation devront être enclenchées rapidement alors que pour d'autres, il vaudra mieux attendre la bonne fenêtre d'opportunité.

La 'roadmap 100 jours', c'est précisément définir ce qu'il faut faire durant les premiers mois, et comment le faire. Cette feuille de route est nécessairement évolutive ; elle sera adaptée et enrichie en fonction de la maturité des parties prenantes sur les sujets les plus sensibles et également de la vitesse de compréhension des subtilités de l'entreprise par le CEO. Prendre les quelques décisions structurantes pour le long terme exige par exemple de comprendre ce qui ne fonctionne pas ou n'est plus congruent avec les exigences des marchés, mais aussi ce qui fait le succès de l'entreprise et qu'il faut à tout prix préserver, le second étant beaucoup plus compliqué à appréhender que le premier. Enfin, le choix de l'intensité de la transformation à exécuter durant les premiers mois dépend de la situation de l'entreprise et du degré de la confiance établi entre le nouveau CEO et les parties prenantes dont il dépend.

> **"Tel un capitaine, chacun attendra de lui qu'il laisse percevoir sans ambiguïté qu'il sait où mener l'entreprise et comment y parvenir."**

La feuille de route se décline à partir de cinq thématiques, deux défensives et trois offensives.

Chacune des thématiques, qu'elle soit défensive ou offensive, est un sujet à part entière que le Numéro 1 aura à aborder de façon ad'hoc. Prenons la structure de commandement, c'est-à-dire l'équipe et la gouvernance. Avoir la 'bonne' équipe de tête capable de 'faire le job' et de jouer son rôle de relais est fondamental à terme pour mobiliser et 'faire aller l'organisation là où elle doit aller' pour délivrer les objectifs. Ceci étant, il est rare qu'un CEO puisse constituer sa 'dream team' au démarrage. Selon les circonstances, faire avec l'équipe existante peut se révéler la meilleure option pour démarrer (ou la seule possible) ou au contraire, la pire, si maintenir l'équipe prive le CEO de l'opportunité d'envoyer immédiatement le message indispensable pour donner le ton et de réunir les talents nécessaires pour enclencher une nouvelle dynamique. Il n'y a ni solution unique, ni option parfaite au démarrage, chacune présentant des avantages et des risques ; cependant, certaines répondront mieux que d'autres aux besoins de la situation. C'est au CEO qu'incombent ces décisions ; il devra les prendre à l'issue d'une évaluation fine de la situation, en parfaite connaissance de cause et en pleine conscience, et non à ses dépens ou influencé par une des parties prenantes défendant ses intérêts.

Et, prendre une option au démarrage ne veut pas dire se l'imposer durant tout le mandat. Le plus important est de décider ce qui mérite de l'être et d'assumer la décision jusqu'à ce qu'intervienne le moment opportun d'en changer. ●