

Cent Jours

pour un destin...

Enseignements des Cent Jours pour l'intégration des dirigeants dans l'entreprise.

*Les Cent Jours, **symbole** de l'ensemble de l'action à venir d'un dirigeant, **concentré** de ses décisions futures, **indice** de sa capacité à définir un projet, à donner une impulsion nouvelle...*

L'expression les "**Cent Jours**" est issue de la dernière période du règne de Napoléon Ier, de son entrée à Paris le 20 mars 1815, à sa seconde abdication, le 22 juin suivant. Plusieurs éléments expliquent la fortune de l'expression et son passage à la postérité :

- Le premier élément est la dimension symbolique attachée à cet épisode de notre histoire. C'est le destin lui-même qui est convoqué, comme le souligne Hugo à propos de Waterloo : "*Soudain, joyeux, il dit : "Grouchy !" - C'était Blücher ! L'espoir changea de camp, le combat changea d'âme.*". Cette dimension symbolique dit assez que tout était possible, que le destin d'un homme, d'une nation, d'une dynastie se jouait. On quitte l'histoire pour entrer dans le mythe.
- Le deuxième élément est la brièveté de ce moment en regard des enjeux dont il est porteur. Le caractère dramatique de cette brièveté, le concentré de vie qu'elle

emporte avec elle, les enjeux dont elle est porteuse. Cent Jours pour (re)faire l'histoire, pour un nouveau départ, pour s'installer dans l'éternité.

- Le troisième élément est la dimension d'acte inscrit dans cette temporalité. Avec les Cent Jours on n'est plus dans l'action mais dans l'acte. Dans quelque chose d'irréversible, d'absolu, de l'ordre du pacte avec le destin. Acte parce qu'il s'agit ici d'une rencontre, d'un tout ou rien. L'engagement est total, radical, absolu.

L'histoire, la Grande comme la petite, nous enseigne que les Cents Jours donnent la tonalité à l'ensemble de l'action à venir d'un dirigeant. Ils apparaissent comme le moment où le nouveau responsable est censé faire preuve d'audace et définir la philosophie de son action.

Il y a en effet du risque dans les Cent Jours : le risque de se confronter à l'acte.

Les 100 jours du dirigeant...

L'expérience montre que l'échec des nouveaux dirigeants relève davantage de l'absence d'un véritable processus d'intégration que d'un manque de compétence de leur part. Qu'elle soit le fait d'un recrutement ou d'une fusion-acquisition, l'intégration des dirigeants repose sur un triple principe de réussite.

1 Le recrutement est le début du processus d'intégration, non sa conclusion

Ce principe qui paraît aller de soi, est pourtant rarement pris en compte au niveau des cadres dirigeants. Plusieurs raisons à cela :

- Le processus de recrutement des dirigeants tient souvent lieu d'intégration. La complexité, la rigueur et le soin apportés au processus de recrutement tendent à le faire se confondre avec le processus d'intégration. Le nouveau dirigeant n'a-t-il pas rencontré, et parfois longuement, ses pairs, le CEO, des administrateurs...? Or, confondre ces rencontres avec une démarche d'intégration revient à confondre théâtre et vie réelle.
- La nécessité d'une prise de fonction rapide fait que le nouveau dirigeant est jeté dans la "piscine": qu'il sache "y" nager est un présupposé que renforcent son cursus antérieur et ses diplômes.
- Le haut niveau de formation et d'expertise, reconnu par le processus de recrutement, vaut blanc-seing. Dès lors, l'on sous-estime la nécessaire acquisition de la culture de l'entreprise, ou l'on considère que cette acquisition se fera sans trop de difficultés. Or, chaque entreprise possède son "caractère", sa "personnalité", héritages subtils de son histoire.
- La sur-valorisation de la réussite passée favorise la croyance

selon laquelle la réussite dans une entreprise implique la réussite dans une autre, à quelques adaptations près. Or, d'une entreprise à l'autre, il s'agit le plus souvent d'un véritable saut quantique à effectuer. Parce que les hommes, le fonctionnement, les valeurs, les croyances... se situent à des années lumières les uns des autres.

- La sous-estimation de la prégnance du métier de base et de sa culture : la grande distribution n'est pas le luxe ; le service n'est pas l'industrie ; l'assurance n'est pas... Aucune expertise ou expérience ne transcende a priori ces différences.
- La dimension internationale des dirigeants recrutés laisse à penser que leurs capacités d'adaptations sont profondes. Or, le plus souvent, la culture d'origine du dirigeant continue à jouer un rôle structurant s'agissant de la direction d'une entreprise et de ses hommes : la culture managériale d'un italien n'est pas celle d'un français, celle d'un allemand celle d'un américain, etc. C'est l'une des dimensions qu'il est le plus difficile de faire évoluer. Les dirigeants transnationaux sans identité culturelle nationale n'existent pas.
- La consanguinité du processus de recrutement. Le nouveau dirigeant rencontre la plupart de ses pairs. Mais combien donnent réellement leur avis ? La prudence légendaire de nos dirigeants ne laisse-t-elle pas place à une réponse pilatique, d'autant plus que des spécialistes sont chargés du recrutement ? Au mieux, ils feront part de leur sentiment, nuancé, sur leur préférence pour tel ou tel candidat.

Ne pas
déterminer
les priorités
stratégiques
est l'erreur
la plus courante
commise
par les cadres
dirigeants
durant leurs
100 premiers
jours
en poste
...

2 Les Cent Jours sont cruciaux

Les cent premiers jours d'un dirigeant s'avèrent cruciaux pour de multiples raisons :

- La nécessité d'une prise de poste rapide : Cent jours est une façon de rappeler que le processus d'intégration doit être rapide.
- La nécessité de réussir : Cent jours est le temps de la réussite ou de l'échec. C'est une façon de dire que la réussite n'est pas garantie, que rien n'est joué, que l'entreprise et le recruté doivent s'investir tous deux dans la réussite de la nouvelle relation.

La réussite
pour un nouveau
dirigeant dépend dans

50% des cas

de la concordance
de ses valeurs

et comportement

avec ceux

de l'organisation

et dans 25%

de sa capacité

à se constituer

une équipe
solide

...

- La nécessité de s'adapter : Cent jours est le temps pour démontrer sa volonté et sa capacité à s'adapter à une fonction nouvelle, à un nouvel environnement. C'est marquer une nécessaire modestie face à l'élation narcissique que constitue le fait d'avoir été choisi, recruté, élu.

- La nécessité du droit à l'erreur : Cent jours signifie qu'un certain type d'erreurs est possible voire nécessaire. Mieux, que leur analyse est riche d'enseignements pour les deux parties.

- La nécessité d'apprendre : Cent jours est une manière de reconnaître qu'il y a des choses que l'on ne sait pas et que l'on doit apprendre, ne serait-ce que parce que l'entreprise que l'on rejoint n'est pas celle que l'on quitte.

- La nécessité d'un travail de deuil : Cent jours est le temps du deuil de l'entreprise, du Groupe, de la fonction, du pays... d'où vient le nouveau dirigeant. Attention au

dirigeant qui passe d'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre sans se retourner, sans "pincement de cœur", sans aucun état d'âme.

- La nécessité de prendre du recul : Cent jours est le temps pour élaborer diagnostic, vision, stratégie. Cent jours marque le terme de ce nécessaire travail de recul et d'élaboration. Or, combien de dirigeants voyons-nous se précipiter dans l'action sans ce temps préalable de compréhension et d'élaboration ?

- La nécessité de se constituer un réseau : Cent jours est le temps d'appréhender les circuits de décision formels de l'entreprise, son organisation, mais aussi ses réseaux

informels, d'identifier ses collaborateurs clés, les hommes détenteurs de l'histoire et des valeurs de l'entreprise, ceux qui sont des relais d'opinions, des référents pour leurs collègues...

Aller-Retour... *Aller-Retour*

"We are very pleased to welcome Mr... at the head of ... His considerable experience acquired in Europe, the U.S. and Asia, as well as his recognized skills in marketing and managing multinational businesses will be great assets to our company."

Résultat, quelques mois plus tard, l'échec est patent, la rupture consommée.

Plusieurs causes à cela : d'abord, une méconnaissance profonde de la culture de l'univers de l'entreprise rejointe, qui génère toute une série d'impairs culturels.

Puis, une incompatibilité culturelle flagrante au plan managérial :

en fait de multiculturalisme, le nouveau dirigeant développe une conception du pouvoir étroitement liée à sa culture d'origine, mais inassimilable par l'entreprise.

Ensuite le saut "brutal" d'un univers de la grande consommation

à un univers du rêve, du glamour. Enfin, une incompréhension de la direction

d'une entreprise qui associe étroitement manager et créateur.

Un tel cas est loin d'être unique.

On ne compte plus les "suicides politiques" commis par des dirigeants qui méconnaissent la culture de l'entreprise qu'ils intègrent. Encore aurait-il fallu que ces entreprises leur donnent réellement les moyens d'apprendre ce qu'elles sont et qui elles sont.

- La nécessité de constituer son équipe : Cent jours est le temps pour évaluer son équipe, la renforcer, la mobiliser autour de sa vision et de ses objectifs.
- La nécessité de se re-choisir : Cent jours est le terme pour faire le point sur l'intégration, passer un contrat, préparer l'avenir.
- La nécessité de marquer un terme au processus d'intégration : cent jours est le terme fixé. Le processus d'intégration ne doit être ni réduit à quia ni s'éterniser. Combien de dirigeants ne continuent-ils pas à parler, plusieurs mois après leur arrivée de l'entreprise qu'ils ont quittée ? Au-delà des Cent jours, des phrases comme "Nous chez X on faisait comme ci", "Chez Z cela se passait comme ça"... doivent rendre vigilant sur l'intégration du nouveau dirigeant.

3 Les Cent jours : un parcours en trois temps

Tout parcours d'intégration s'organise autour de trois temps distincts dans leur nature et leurs effets. Ces trois temps ne peuvent être ni confondus ni ignorés. Le processus d'intégration doit s'ordonner autour de ces trois étapes, en organiser et en faciliter la traversée.

1^o ÉTAPE : L'INSTANT DE VOIR

C'est le temps du choix, de la décision, de l'arrivée. Cet instant n'est pas l'intégration : il en marque le démarrage. C'est à ce niveau que doit être élaboré pour chaque dirigeant son propre parcours d'intégration, défini ses étapes et ses moyens : personnes à rencontrer ; entreprise à

benchmarker ; rapports à analyser ; difficultés à anticiper ; questions à se poser ; certitudes à confirmer ou à infirmer ; les priorités à se donner...

2^o ÉTAPE : LE TEMPS POUR COMPRENDRE

La temporalité est ici celle d'une action qui se déploie dans une durée maîtrisée : il ne s'agit pas de faire traîner en longueur non plus que de réduire à presque rien. C'est à ce niveau que les Cent Jours trouvent leur raison d'être, leur efficacité et leur sens. Ils correspondent au parcours individuel du nouveau recruté.

Parcours du nouveau dirigeant qui est du ressort de son propre responsable. Si les ressources humaines pilotent légitimement la démarche de recrutement, une fois le choix effectué, le parcours d'intégration est de la responsabilité du supérieur hiérarchique. Lui seul en a la légitimité, lui seul possède l'autorité nécessaire, lui seul doit endosser la réussite ou l'échec.

L'intégration d'un nouveau dirigeant ne saurait être déléguée à des "spécialistes" fusse en ressources humaines, même s'ils peuvent jouer un rôle de soutien.

3^o ÉTAPE : LE MOMENT DE CONCLURE

C'est le terme du processus d'intégration. Les Cent Jours en marquent l'issue en même temps que la nouvelle appartenance. Ce moment se doit d'être marqué et formalisé par un acte : vision, stratégie, projet qui contractualise l'engagement respectif.



le séminaire d'intégration

figure imposée ou acte fondateur

Trop peu de séminaires d'intégration sont conçus pour apporter les clés de compréhension de l'entreprise et être un guide pour l'action.

Nombre de séminaires d'intégration se résument à une présentation statique de l'entreprise et de ses composants au travers d'un défilé d'intervenants et d'un tunnel d'informations juxtaposées.

Or un séminaire d'intégration n'est ni un séminaire de formation ni un séminaire d'information.

Un séminaire d'intégration doit clairement indiquer aux nouveaux managers ce que l'on attend d'eux, en particulier au plan des comportements, des modes de travail et des façons de faire de l'entreprise.

Il doit être un véritable guide pour l'action : *je sais ce que l'on attend de moi et ce que j'ai à faire pour contribuer à la réussite de l'entreprise.*

Il doit être l'occasion pour les nouveaux managers d'enraciner leur appartenance à l'entreprise en s'appropriant sa stratégie, son organisation, ses politiques, sa culture, ses valeurs, son management... afin d'en devenir les porteurs et les acteurs au quotidien.

Un séminaire d'intégration doit donc refléter et traduire dans ses contenus, son architecture et son organisation, les principes et les valeurs qui fondent et structurent l'entreprise. Il doit mettre en évidence la cohérence des politiques et des actions de l'entreprise avec ses valeurs et sa stratégie.

Pratiquement, un séminaire d'intégration doit satisfaire aux critères de réussite suivants :

1. Faire adhérer et convaincre plus qu'informer

L'adhésion et l'appropriation des sujets traités constituent un enjeu essentiel du séminaire d'intégration, ce qui suppose de déterminer et de hiérarchiser les sujets prioritaires.

A l'opposé d'une volonté de "tout dire", le choix des sujets et leur traitement met en évidence l'importance de leur appropriation et non une simple acquisition de connaissances. Le choix des thèmes abordés, leur place et leur poids dans le séminaire découlent de la stratégie et des valeurs de l'entreprise.

OR, NOMBRE DE SÉMINAIRES D'INTÉGRATION RELÈVENT DE LA LOGIQUE "EN DIRE LE PLUS POSSIBLE",
ce qui aboutit à noyer les participants sous une masse d'informations qu'ils seront bien en peine de structurer et d'organiser pour guider leur action.

2. Être un lieu d'échanges et de dialogue

Qu'un séminaire d'intégration soit participatif implique de rendre les participants acteurs contributifs du séminaire.

A partir de l'exposition des stratégies et des politiques, les participants travaillent à leurs traductions et à leurs mises en œuvre. Ceci suppose de laisser une large place à la discussion et aux échanges : entre les participants et les intervenants mais aussi entre les participants eux-mêmes. Enfin un séminaire d'intégration doit être un lieu où l'on questionne et où l'on est questionné, condition de l'appropriation par les participants des sujets abordés.

OR, NOMBRE DE SÉMINAIRES D'INTÉGRATION
SE RÉSUMENT À L'ÉCOUTE D'UN DÉFILÉ D'INTERVENANTS
*plus ou moins subis en fonction
de l'intérêt des participants pour le sujet
et de la qualité de l'orateur.*

3. Favoriser la rencontre des responsables de l'entreprise

Temps fort d'un séminaire d'intégration, la rencontre des responsables de l'entreprise intervient comme cadre de référence et mise en perspective de l'ensemble des sujets abordés. A ce titre, ces rencontres sont prospectives et stratégiques. Elles visent à donner sens et fédérer ; à offrir une vision transversale de l'entreprise ; à mettre l'accent sur la stratégie, le développement, le futur de l'entreprise ; à impliquer les participants dans le développement et la réussite de l'entreprise.

OR, NOMBRE DE SÉMINAIRES D'INTÉGRATION SONT CONÇUS
DE FAÇON TELLE QU'ILS DEVIENNENT UN PENSUM
*pour les responsables de l'entreprise qui,
dès lors, n'ont de cesse de déléguer leur présence
à leurs collaborateurs.*

4. Développer une vision prospective

Prospectif et non descriptif, le séminaire d'intégration met l'accent sur le futur de l'entreprise. D'abord au travers de son histoire et des éléments qui ont assuré et assureront sa réussite : valeurs, stratégie... Ensuite au niveau de la situation géopolitique dans laquelle l'entreprise exerce sa mission.

OR, NOMBRE DE SÉMINAIRES D'INTÉGRATION
SE CONTENTENT D'ÊTRE UNE PURE DESCRIPTION
de ce qu'est l'entreprise aujourd'hui.

5. Favoriser le networking

Le développement du networking est facilité par des temps de respiration et de rencontres entre participants ainsi que par des travaux qui favorisent échanges et confrontations d'expériences.

OR, NOMBRE DE SÉMINAIRES D'INTÉGRATION
COURENT APRÈS UN HORAIRE SURCHARGÉ
*qui ne laisse aucune place aux
rencontres réelles entre participants et
entre les participants et les responsables présents.*

6. Intégrer le séminaire dans un cursus

Ce qui marque la réelle intégration d'un manager est moins le fait de comprendre ce que l'on attend de lui que de le mettre en œuvre et le transmettre. L'intégration est réelle lorsque le manager devient le porteur et le diffuseur des valeurs et des politiques de l'entreprise.

OR, NOMBRE DE SÉMINAIRES D'INTÉGRATION
DEMEURENT TOTALEMENT CLOS
*sur eux-mêmes, véritables OVNI
dans la vie d'un manager.*

Intégrer n'est pas mettre en conformité...

L'intégration est l'un des moments de la vie d'un collaborateur où l'entreprise gagne le plus à innover et à sortir des sentiers battus. Un autre est la séparation... mais ce n'est pas ici notre propos. Alors, rêvons d'un processus d'intégration qui verrait le nouveau dirigeant avoir une réunion avec ses collaborateurs et dans laquelle ces derniers auraient dans un premier temps la possibilité de lui poser toutes les questions qu'ils désirent, sans aucune censure. Où quelques heures plus tard, ce nouveau dirigeant répondrait, ou pas, et sans avoir à se justifier, à telle ou telle question. Où à l'issue des Cents Jours du dirigeant est organisée une suite à cette réunion reprenant questions et réponses apportées.

Oui, rêvons...

...
les cadres
dirigeants
qui réussissent
le mieux
définissent sans tarder
leurs priorités
stratégiques et
un plan d'action,
ce qui est crucial
dans la mesure
où les
Cent Jours
sont
une occasion unique de
remettre en cause
statu quo
et
a priori.
...

6 conditions

pour la réussite d'un séminaire d'intégration...

- **Un séminaire emblématique des valeurs qu'il entend promouvoir**
Adéquation entre la forme et le fond. Un séminaire d'intégration n'est ni un séminaire de formation ni un séminaire d'information.
- **Un séminaire participatif et interactif**
Les participants sont les acteurs premiers du séminaire.
- **Un séminaire qui favorise le networking**
Les participants travaillent ensemble et se rencontrent. Le séminaire obéit à un rythme qui laisse une large place aux échanges entre participants.
- **Un séminaire qui favorise l'appropriation des valeurs et de la stratégie**
Je sais ce que l'entreprise attend de moi et en quoi je contribue à sa réussite.
- **Un séminaire qui permet de découvrir l'entreprise**
Je sais d'où vient l'entreprise et où elle va, quelles sont ses priorités et les miennes.
- **Un séminaire qui renforce le sentiment et la fierté d'appartenance**
Je sais pourquoi j'ai raison d'être dans cette entreprise.

ConnexConsulting

34 rue Vignon
75009 Paris - France
Tél : 33 1 44 51 77 00
Fax : 33 1 44 51 76 99
info@connexconsulting.com

Conseil
en management stratégique
& communication