

LES 100 PREMIERS JOURS DANS UNE NOUVELLE FONCTION DE LEADERSHIP

L'AGENDA STRATÉGIQUE

J'ai déjà brièvement abordé la nécessité pour le manager amené à prendre une nouvelle fonction de leadership de soigneusement préparer son agenda stratégique avant le premier jour ⁽¹⁾. Comme le soulignent Thomas Neff et James Citrin ⁽²⁾, il s'agit bien d'un agenda et non d'un planning détaillé. L'agenda contient un certain nombre d'actions-clés mais laisse des ouvertures et permet l'accueil de l'imprévu. Les surprises font en effet partie intégrante de toute phase de démarrage, particulièrement pendant la période des 100 premiers jours.

Dans ce document, j'ai rassemblé les sept points-clés qui se retrouvent généralement dans l'agenda stratégique des dirigeants en prise de poste. Il s'agit des préoccupations habituelles de tout leader, la période des 100 premiers jours assurant la première boucle d'un processus en spirale. Pour la facilité, et de manière très schématique, j'ai mis une échéance pour chaque point. Pour ce faire, j'ai saucissonné les 100 jours en tranches de 20 jours avec la notable exception du 1^{er} jour, qui constitue une période en soi ; le point 7 couvrant toute la période des 100 jours. ⁽³⁾

Remarque préalable : Pour des raisons de simplicité, j'utiliserai ici indifféremment les termes manager, leader et dirigeant. Nous verrons dans un autre article les différences – importantes – à tenir en compte lors d'une prise de poste en fonction du niveau de management dans l'organisation (manager de 1^{er} niveau, de 2^{ème} niveau, ... jusqu'au CEO). ⁽⁴⁾

POINT #1 – FAIRE UNE BONNE PREMIÈRE IMPRESSION (JOUR 1)

Le premier jour est considéré comme le plus important des 100 jours dans la prise d'une nouvelle fonction. Tous les regards sont braqués sur le dirigeant. Chaque mot, chaque geste, chaque personne rencontrée, chaque endroit visité, la durée et l'ordre de ces visites véhiculent un message. Fort de son travail de préparation ⁽¹⁾, le manager aura pensé à la portée et à la cohérence de ces messages. L'agenda du 1^{er} jour reflètera donc le degré d'importance que le nouveau leader attribuera à certains thèmes et à certaines personnes. Passera-t-il sa journée en visites et allocutions internes, ou inclura-t-il également des rencontres avec l'un ou l'autre client important ? Le manager enverra également les premiers signaux forts en termes de son positionnement par rapport à la culture existante. L'accepte-t-il comme telle, veut-il la

faire évoluer, ou veut-il la changer radicalement ? A ce niveau également, la congruence entre les actes et les dires est essentielle. Pour bien passer ce cap du premier jour, le leader aura soigneusement préparé l'agenda de ce jour-clé, seul ou avec l'aide d'une personne de confiance ou d'un coach.

POINT #2 – ENCLENCHER UNE DYNAMIQUE AUTOUR D'UNE VISION PARTAGÉE (JOUR 20)

Le leader s'attellera très rapidement à créer un *momentum* autour d'une vision forte et partagée dans son équipe rapprochée. Par vision forte, j'entends une image claire et enthousiasmante du futur de l'organisation ou du département en ligne avec sa mission et ses valeurs. Une image qui parle au cœur autant qu'à la tête, et qui déclenche une irrépressible envie de la réaliser. Une image, qui bien communiquée et partagée, deviendra une boussole pour chaque membre de l'équipe et facilitera l'*empowerment*. On parle souvent d'ADN à ce niveau. Bien sûr, cette image évoluera au fil du temps et de l'expérience. Elle touchera des cercles de plus en plus large de l'organisation et au-delà (clients, fournisseurs, partenaires,...). Le dirigeant consacra une à deux journées de travail avec son équipe rapprochée pour définir le cœur de la vision. Il existe de nombreuses techniques facilitant ce processus de définition de vision ⁽⁵⁾. Beaucoup de spécialistes diront que la définition et la communication d'une vision prennent beaucoup de temps surtout dans une grande organisation. C'est vrai mais il est important pour le leader d'enclencher ce processus très tôt car le risque d'enlèvement généré par le quotidien est très réel. Dans son fameux livre « Leading Change », John Kotter, tout en admettant que l'élaboration d'une bonne vision peut prendre plusieurs mois, insiste sur la nécessité d'instaurer un sentiment d'urgence au sein des équipes et de s'atteler à ce processus de définition de vision rapidement.

POINT #3 – METTRE EN PLACE LES PREMIERS JALONS DE LA STRATÉGIE, DES PROCESSUS ET DE LA STRUCTURE, ET VISER L'ALIGNEMENT (JOUR 40)

Une fois la vision définie, elle doit être traduite en stratégie. J'entends par stratégie la logique

qui permet de réaliser la vision en tenant compte des inévitables obstacles et des ressources disponibles. Des processus adaptés et une structure optimisée faciliteront la mise en œuvre de la stratégie. L'alignement est la mise en cohérence de tous les aspects de l'organisation, entre eux et par rapport à la vision ⁽⁶⁾. L'emploi d'objectifs SMART ⁽⁷⁾, d'échéances et de mécanismes de suivi rigoureux pour chacune des équipes – et pour les individus au sein de ces équipes - augmentera le succès de cette mise en place. Cet exercice nécessite plusieurs jours de travail de manière centralisée (le leader et son équipe rapprochée) et décentralisée (chaque équipe de son côté).

POINT #4 – INVESTIR DANS DES SUCCÈS RAPIDES (JOUR 60)

Ce point est important car les premiers succès crédibilisent le dirigeant et renforcent la cohésion des équipes. En outre, si ces succès sont en ligne avec la vision, celle-ci en est considérablement renforcée dans le chef des membres de l'équipe. Tout l'art pour le manager est de rapidement identifier un ou deux défis considérés comme importants mais accessibles ⁽⁸⁾. Ces objectifs fixés, il y mettra deux ou trois fois plus de moyens qu'il aurait normalement estimé nécessaire et veillera à les atteindre plus rapidement que prévu. Ces réussites rapides lui amèneront un surcroît de support tant de sa hiérarchie que de ses équipes. Le leader prévoira donc une journée de travail avec son équipe rapprochée pour identifier les succès rapidement atteignables et la manière de les réaliser.

POINT #5 – CONSTITUER UNE ÉQUIPE SOLIDE ET PERFORMANTE (JOUR 80)

Jim Collins ⁽⁹⁾ suggère de créer l'équipe dirigeante avant de réfléchir à la vision, partant du postulat qu'une équipe forte et compétente rebondira quels que soient les aléas de l'entreprise et que beaucoup d'organisations doivent changer leur fusil d'épaule dans les premières années de leur existence. Cette approche est certainement valide dans le cas du lancement d'une nouvelle société. Lors de la prise de poste du nouveau manager, je dirais qu'une vision inspirante peut être définie avant d'avoir toute l'équipe en place, et qu'elle contribue même à attirer les bonnes personnes qui iront *naturellement* dans la bonne direction. En pratique, il est rare de pouvoir finaliser l'équipe idéale aussi rapidement mais le leader maintiendra la pression à ce niveau jusqu'au moment où il estimera qu'il dispose de l'équipe dont il a besoin pour réaliser la vision (voir point #2) dans les meilleures conditions. Au fil des journées de travail (définition de la vision, de la stratégie, des succès rapides, etc.), le

leader évaluera chacun de ses collaborateurs directs sur base de trois critères simples :

- 1) niveau de compétences (actuelles ou capacité à rapidement en acquérir),
- 2) degré de motivation,
- 3) niveau d'intégration des enjeux (mission, valeurs et vision).

Le même exercice sera effectué en aval dans l'organisation. Tous les témoignages de dirigeants convergent : ils estiment avoir perdu trop de temps avant de finaliser leur équipe et de réorienter les individus qui ne convenaient pas.

POINT #6 – FAÇONNER LA CULTURE (JOUR 100)

Selon Eric Berne ⁽¹⁰⁾, la culture est l'ensemble des règles explicites et implicites, degré de tolérance par rapport à ces règles, habitudes, styles et jargon qui régissent le fonctionnement d'un groupe ou d'une communauté d'individus. Toute organisation ou tout département a donc sa culture. Nous avons vu qu'avant le premier jour de prise de fonction, le nouveau dirigeant s'efforcera de comprendre cette culture et de déterminer dans quelle mesure elle doit être changée. Dès la vision partagée définie, le leader veillera à créer une culture en ligne avec cette vision. Façonner une nouvelle culture prend du temps, surtout dans les grandes organisations. Cela peut parfois prendre des années et les résistances peuvent être fortes, particulièrement dans les échelons médians. Les écueils sont nombreux ⁽¹¹⁾, et la vigilance et la patience de rigueur. En fait, le dirigeant ne peut changer lui-même la culture mais seulement créer les conditions pour la transformation. Le leader et son équipe ne pourront qu'inviter le reste de l'organisation à changer la culture, et ce par :

- 1) leur exemple,
- 2) leur capacité à mettre en place les points précédents,
- 3) un programme de communication multi-média sur une longue période.

POINT #7 – S'AJUSTER AUX INÉVITABLES CHANGEMENTS (TOUS LES JOURS)

Malgré la charge de travail, le manager en prise de poste doit rester aux aguets et pouvoir détecter au plus tôt les situations et facteurs inattendus. Le meilleur moyen est de rester en prise directe avec les clients ou les gens de la base. A défaut, des réunions de suivi régulières seront prévues. Dès qu'un élément nouveau apparaît, le dirigeant évaluera le degré d'importance et la durée de l'impact de cet événement, et agira en conséquence :

- ne pas changer les plans (événement mineur et temporaire),
- adapter les plans (événement mineur mais durable),
- déclencher une gestion de crise (événement majeur mais temporaire),
- refondre les plans en profondeur (événement majeur et durable).

CONCLUSION

L'agenda stratégique du leader en phase des 100 premiers jours comprend les points essentiels qu'il devra gérer tout au long de son mandat. Durant cette période très courte, il posera les fondations pour chacun de ces points. Si ces fondations sont solides, l'exercice de son mandat en sera facilité. A défaut, le dirigeant risque d'être confronté à de graves difficultés structurelles.

- (1) Voir l'article intitulé « Les 7 choses à faire avant le 1^{er} jour » dans la série « Les 100 premiers jours dans une nouvelle fonction de leadership » sur www.first100days.eu.
- (2) « You're in Charge – Now What? – The 8 Point Plan » de Thomas J. Neff et James M. Citrin – Crown Publishing, 2005 - p. 27.
- (3) Voir également « The New Leaders 100-Day Action Plan: How to Take Charge, Build Your Team, and Get Immediate Results » de George Bradt, Jayme Check et Jorge Pedraza - John Wiley & Sons, 2006.
- (4) Voir l'article intitulé « Les 6 niveaux de management » dans la série « Les 100 premiers jours dans une nouvelle fonction de leadership » sur www.first100days.be.
- (5) Il existe de nombreux ouvrages pratiques traitant de cette question de mise en place d'une vision inspirante. Le fameux ouvrage « Leading Change » de John P. Kotter, HBS Press, 1996 est certainement une référence en la matière. Pour ma part, j'ai une approche simple de définition de vision qui semble efficace. Elle s'appuie sur une bonne clarification de la mission et des valeurs de l'organisation et se traduit naturellement en stratégie, processus et structure. J'aborderai certainement ce thème passionnant dans un autre article.
- (6) Voir le chapitre 10 de l'excellent travail de recherche paru dans « Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies » de James C. Collins et Jerry I. Porras - HarperBusiness, New York, 1994. Robert Kaplan et David Norton ont également écrit plusieurs ouvrages très éclairants sur le thème de l'alignement. Le plus connu d'entre eux est « The Balanced Scorecard » - Harvard Business School Press 1996. Voir aussi « Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies » des mêmes auteurs - HBS Press, 2006.
- (7) SMART = Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et lié au Temps.
- (8) Voir notamment le chapitre 8 dans « Leading Change » de John P. Kotter, HBS Press, 1996.
- (9) Voir « Good to Great » de Jim Collins – HarperCollins Publishers, 2001.
- (10) Voir « The Structure and Dynamics of Organizations and Groups » d'Eric Berne - Random House, 1963.
- (11) Un des écueils les plus dangereux est le souvenir exalté du fondateur ou d'un leader précédent, qu'Eric Berne dénomme respectivement Evhémère et Leader Primal dans son analyse très approfondie sur le sujet dans le livre susnommé.