

7 clés pour changer

Il n'y a pas de recette toute faite pour réussir une prise de fonctions ou les cent premiers jours d'un redressement. Bien au contraire, vouloir plaquer sur une entreprise des schémas qui ont pu réussir ailleurs peut s'avérer dangereux. Chaque organisation possède sa propre histoire, son « ADN », ses propres critères stratégiques de réussite, un degré d'urgence plus ou moins fort : le dirigeant doit savoir s'adapter à chaque situation, avec son flair, son expérience et son style personnel.

Cependant, certains principes généraux, lignes directrices ou règles de bon sens se dégagent de nos multiples expériences et des témoignages recueillis : les voici regroupés en 7 clés ; 7 clés qui vous mèneront vers la réussite d'une prise de fonctions ou d'une opération de redressement.

Clé n° 1 : Maîtriser le champ des opérations

Le nouveau dirigeant doit très rapidement mesurer le pouls de l'entreprise, afin de prendre ses premières décisions dans les semaines qui suivent sa prise de fonctions. Sans prétendre à une vue exhaustive de la situation, il lui faut comprendre les enjeux, l'organisation, les hommes, baliser les principaux facteurs de risques, identifier les aberrations et les dysfonctionnements majeurs. Dans cette phase, qui peut commencer avant même la prise réelle de fonctions, il est également nécessaire de bien clarifier les attentes des actionnaires ou du groupe, de comprendre leurs priorités et d'explicitier les non-dits.

Clé n° 2 : Choisir ses appuis

Le dirigeant a besoin de relais, pour bien comprendre ce qui se passe au sein de l'entreprise, pour déployer son action et pour transmettre les messages. Les toutes premières décisions concernent donc les hommes : le choix d'une équipe rapprochée revêt une importance décisive. Il est préférable de s'appuyer autant que possible sur les hommes de l'entreprise, mais il ne faut pas hésiter à remplacer très rapidement certaines personnes si la compétence, et surtout la confiance, ne sont pas au rendez-vous. Il sera possible de revoir ultérieurement l'organisation, mais il est important que ceux sur qui l'on compte le sachent très vite.

Clé n° 3 : Engager les premières mesures

Sans chercher à construire immédiatement la stratégie à long terme, il faut dès la fin du premier mois décider et annoncer les premières mesures concrètes. Dans une situation d'urgence, où la survie de l'entreprise est engagée, il s'agit de limiter les pertes financières et d'améliorer la trésorerie. Cependant, dans tout contexte, des mesures symboliques, des premiers résultats concrets, des quick wins, un plan d'action précis et jalonné qui se réalise, permettent aussi de symboliser le changement, de (re) donner confiance en interne comme à l'extérieur de l'entreprise, et de créer une dynamique positive.

Clé n° 4 : Mettre l'entreprise sous contrôle

Le reporting est fondamental : on n'agit que sur ce que l'on mesure. « La mesure est plus importante que les comportements, car c'est elle qui les modèle », indique un dirigeant. Mais il faut faire simple. La surinformation pollue et, a contrario, désinforme. Les reportings mensuels de 50 pages sont aussi inefficaces que chronophages.

Le dirigeant doit également mettre l'entreprise sous tension positive, en instituant des règles du jeu collectif, en fixant le rythme des réunions et les règles de décision et d'engagement des dépenses, en définissant et en contrôlant le plan d'action à court terme. Il doit enfin se réserver la possibilité de rentrer ponctuellement dans le détail des opérations pour en contrôler la bonne marche.

Clé n° 5 : Différer les grands projets structurels

Il ne s'agit pas de recommander des réformes structurelles, mais au contraire d'en souligner le danger. Le piège est de mobiliser des ressources et des énergies dans des dossiers structurels

lourds et sans résultat immédiat. Il est d'autant plus urgent d'attendre que la stratégie à long terme n'est pas encore définie. Il faut donc se focaliser essentiellement sur l'action à court terme et ne pas ajouter de complexité. Il faut également, autant que possible, composer avec les systèmes existants, tout en en saisissant bien les limites. Certains changements peuvent être progressivement apportés pour éliminer des aspects bloquants, mais ils nécessitent une bonne compréhension préalable de l'entreprise et une grande prudence : le mieux est l'ennemi du bien !

Clé n° 6 : Communiquer, communiquer, et encore communiquer...

La communication est l'une des pierres angulaires des cent premiers jours, aussi cruciale que délicate.

Le dirigeant incarne le changement. Il doit donner le sens de l'action, rassurer, expliquer, mobiliser les énergies. La communication, interne et externe, est encore plus critique dans des situations de crise où l'entreprise est fragilisée. Les grands-messes et les grands discours sont aujourd'hui dépassés : la communication doit être simple, concrète, directe, factuelle. Transparence, clarté, cohérence et proximité sont les mots-clés.

Clé n° 7 : Établir son leadership

Cette clé constitue l'une des priorités. Un homme seul ne peut rien, mais sans leader pas de changement possible. Toute organisation, surtout si elle est dans une phase critique, a besoin d'un chef d'orchestre pour donner le « la » et le « tempo », indiquer le cap. Il lui appartient de rassembler et de galvaniser les énergies, d'établir et de faire respecter les règles du jeu collectif.

Le leadership se prend et s'assume, à l'inverse d'un pouvoir qui se délègue. Plus que de « pouvoir », certains dirigeants préfèrent parler d'exercice de leurs responsabilités. Ce leadership s'impose naturellement ou ne s'impose pas. Il s'appuie sur les qualités personnelles, humaines et relationnelles du dirigeant. Il s'assoit également sur des actions : expliquer, simplifier, décider et agir, donner l'exemple, soutenir ses équipes, sanctionner les comportements inadéquats, prendre de la hauteur comme rentrer dans le détail quand cela est nécessaire. Dans cet exercice de la direction d'entreprise, deux qualités semblent fondamentales : la confiance et le courage. Ces 7 clés font chacune l'objet d'un chapitre. Les tableaux introductifs en début de chapitres synthétisent l'importance et la difficulté que les dirigeants interrogés attribuent aux actions constitutives de chaque levier clé. Nous nous sommes efforcés de résumer les principaux enjeux et les recommandations concrètes issues de nos discussions.

Ces principes et règles s'appliquent à toute prise de fonctions, que ce soit pour un poste classique ou de management de transition. Ils prennent une acuité toute particulière dans une situation de crise, mais conservent leur importance même si l'on dispose – ou pense disposer – de plus de temps. Dans une large mesure, ils sont applicables à tout projet de changement (probablement aussi dans le domaine politique !). Le savoir-faire professionnel du dirigeant est indispensable. Cependant, l'humain demeure au cœur du changement et le leader doit également faire preuve de grandes qualités personnelles. La direction d'une entreprise et la conduite des cent premiers jours restent un art autant qu'une science. EXTRAIT DE CENT JOURS POUR REUSSIR de Frédérique Marquette, éditions

À CONTRE-COURANT / LEDUC. [Shttp://www.editionsleduc.com/produit/583/9791092928594/](http://www.editionsleduc.com/produit/583/9791092928594/)