

Les nouveaux patrons à l'épreuve des cent premiers jours

Comme en politique, la ou le nouveau directeur général d'une entreprise a trois mois pour prendre ses marques, convaincre et donner le ton. Une étape cruciale qui dépend du contexte de la nomination. Mais aussi de la santé de la société. *Par Mehdi Atmani*

Un nouveau poste, c'est toujours un défi qui requiert de la préparation. Mais quand celui-ci est d'occuper la place de numéro un dans l'entreprise, les enjeux se démultiplient. Les experts en management et en ressources humaines sont formels: la nouvelle tête de la direction générale a cent jours pour donner le ton. Un laps de temps crucial qui dépend beaucoup du contexte de la nomination et de la prise de fonction. S'agit-il d'une promotion interne ou d'un recrutement à l'extérieur? La nouvelle recrue doit-elle assumer ce poste *ad interim*? A-t-elle la mission d'assurer la continuité de l'entreprise ou, au contraire, de la restructurer?

Selon l'étude publiée en 2015 par PwC Strategy sur le taux de rotation des CEO auprès de 2500 entreprises internationales, les directeurs généraux sont de plus en plus recrutés à l'externe. En Suisse, ce taux a presque doublé entre 2014 et 2015 pour passer à 40%. La raison? «Les turbulences qui agitent nos économies, couplées à la révolution digitale, favorisent le recrutement externe, souligne Alain Salamin, chargé de cours à HEC Lausanne et expert en ressources humaines. On engage à l'extérieur, car on a échoué à créer des capacités de changement et de renouvellement en interne. Dans ce contexte, le nouveau patron est sur le gril. Il doit trancher avec les pratiques du passé tout en embarquant ses équipes vers une nouvelle destination.» Il cite le cas de Tidjane Thiam, propulsé à la tête de Credit Suisse à l'été 2015 pour restructurer la banque.

La pression est donc forte sur les épaules du nouveau directeur général. Pour autant, il convient de trouver le juste équilibre entre action et précipitation. «Dans toute entreprise, il existe de nombreuses résistances au changement, rappelle Alain Sala-



Recrutement à l'externe. Parmi les exemples connus, celui de Tidjane Thiam, propulsé à la tête de Credit Suisse à l'été 2015 pour restructurer la banque.

min. Le CEO venu de l'externe joue sa crédibilité. Il doit déterminer rapidement quels sont ceux qui pourront l'épauler dans son projet. S'il fait les mauvais choix, l'effet sera désastreux et réhibitoire. S'il fait les bons, il sera alors considéré comme un sauveur», à l'image de Bracken Darrell engagé chez Logitech, moribonde en 2012.

Steeves Emmenegger abonde: «Le premier danger qui guette le nouveau patron est d'entamer des changements drastiques sans avoir compris le biotope dans lequel il débarque et sans connaître sa latitude pour mettre en place sa stratégie», explique le consultant indépendant en stratégie et ressources humaines au sein du cabinet Emmenegger Compétences Conseils. Son conseil? «Surtout ne rien faire, même si vous avez la pression. Les cent premiers jours servent aussi à élaborer le futur pro-

jet. C'est le laps de temps nécessaire pour que le patron puisse se faire une idée précise de l'entreprise et découvrir les poches de résistance.»

Séduire et convaincre

La règle des trois premiers mois est moins importante dans le cas d'une promotion interne. Le nouveau directeur général connaît l'entreprise et les collaborateurs. Il est d'ores et déjà imprégné de la culture de la société. «Dans ce contexte, la nouvelle recrue pourra agir beaucoup plus vite, considère Steeves Emmenegger. Sa nomination s'inscrit dans la continuité. Il n'y a pas de logique disruptive.» L'enjeu est ailleurs. Bien qu'il soit connu de ses collaborateurs, un CEO du sérail va devoir convaincre et donner des signes de crédibilité. «On peut être crédible à un niveau ►



Nataly Viens Python. Pour se préparer, elle a défini en amont une feuille de route.

«Ne pas aller trop vite»

Nataly Viens Python, 50 ans, directrice de la Haute école de santé Fribourg depuis le 1er février 2017.

Trente ans après son installation en Suisse, Nataly Viens Python n'a pas perdu sa pointe d'accent québécois. Cette dynamique mère de deux enfants a quitté le 1er février sa fonction de doyenne Recherche et Développement à l'Institut et Haute Ecole de la Santé La Source à Lausanne, pour prendre la direction de la Haute école de santé Fribourg.

«J'ai postulé au printemps 2016, indique-t-elle. Je voulais apporter mon expérience clinique et pédagogique en soins infirmiers et dans la recherche au service d'une Haute école.» Le 19 septembre 2016, la nouvelle de sa nomination est rendue publique, soit deux semaines après le départ à la retraite de sa prédécesseuse Susanna Weyermann-Etter. L'intérim est assuré par le directeur adjoint. Nataly Viens Python, qui assume toujours alors ses fonctions à La Source, entre dans la période de préparation à la prise de poste. «J'ai eu un suivi continu des informations majeures via la direction générale de

la HES-SO//FR. C'était très stimulant.» Ces quatre mois de préparation sont aussi l'occasion pour elle de définir «sa feuille de route» pour ses six premiers mois.

Puis c'est le grand saut dans le concret. «C'est important d'être dans une période d'exploration pour cartographier les ressources et compétences du personnel de l'école; y compris les partenaires sur lesquels je peux compter, remarque la nouvelle directrice. J'ai les yeux et les oreilles grands ouverts. En emmagasinant le maximum d'informations, je pourrai identifier les axes majeurs et définir mes priorités.»

Quelques jours après son entrée dans le concret, Nataly Viens Python se sent bien. «J'ai eu un très bon accueil.» Mais la directrice ne veut pas brûler les étapes: «Je suis attentive à ne pas aller trop vite dans un positionnement. Je dois d'abord développer mes propres outils pour avoir une vision complète de l'école. Je ne veux pas aller trop vite dans l'action.»

► hiérarchique, mais pas à l'autre, relève Steeves Emmenegger. Le nouveau patron doit entamer tout un travail de séduction et de conviction. Il doit démontrer sa capacité à fédérer les collaborateurs autour d'un projet qui va primer.» Là encore, le patron aura tendance à se rapprocher des gens qu'il apprécie au lieu de s'entourer de personnes compétentes. «S'il veut réussir le changement, le patron doit miser sur la diversité d'opinions au sein de la direction générale», conclut l'expert en stratégie et en ressources humaines.

Dès l'entretien d'embauche

A Yverdon, la professeure Silna Borter assume depuis l'automne dernier la responsabilité de la filière économie et service à la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud. «J'ai succédé à une personne qui était encensée par tous. Elle partait à la retraite au sommet de sa gloire, avec un bilan extrêmement positif. Comment vais-je pouvoir lui succéder? Cela m'a beaucoup travaillée, se souvient Silna Borter. Dans ce contexte, où toutes vos actions sont comparées, il faut mettre en place une certaine forme de rupture.» Avec intelligence et douceur. «J'ai instauré des voies de dialogue ascendantes pour rendre mes actions plus lisibles. Si j'avais décidé par la force, je serais déjà sur le carreau.»

Pour Dominique Freymond, chef d'entreprise et cofondateur de l'Académie des administrateurs (ACAD) qui forme les administrateurs de PME, les cent premiers jours du patron se préparent au moment du recrutement. «Le travail commence dès l'entretien d'embauche. En tant que futur directeur général, je dois définir précisément le cadre de mes fonctions avec l'entreprise, précise-t-il. Qu'attend-on de moi? De la continuité, du changement, de la restructuration?»

Puis il s'agit de se libérer petit à petit des obligations de la précédente activité et de se documenter précisément sur la nouvelle entreprise et sa composition. «Le futur patron doit trouver des interlocuteurs clés, c'est-à-dire des leaders d'opinion à l'interne pour obtenir le maximum d'informations nécessaires à esquisser la base de sa stratégie des cent premiers jours.» Lors de l'entrée en fonction, les premiers jours sont cruciaux. «Le patron va créer les pre-

mières impressions et prendre des décisions qui marqueront l'orientation de son travail, observe le cofondateur de l'ACAD. L'objectif est de construire une image positive d'engagement. Il faut aller voir tous les collaborateurs, sans faire de hiérarchie. Ensuite, se positionner par rapport à sa vision de l'entreprise, sans prendre de décisions radicales qui attendront les cent jours.» Même expérimenté, le nouveau CEO n'est pas à l'abri des faux pas dès son arrivée. Dominique Freymond cite l'exemple du patron imprégné des codes et de la culture de sa précédente entreprise.

Eviter les faux pas

L'autre erreur serait de se séparer hâtivement des collaborateurs que l'on apprécie moins, sans connaître leur véritable valeur. «Si le patron s'aliène son équipe dès le départ, il n'a aucune chance, prévient Dominique Freymond. Aussi, il faut prendre garde à ne pas placer la barre trop haut. Souvent, les objectifs fixés au directeur général par le conseil d'administration ne sont pas conformes à la réalité. On évitera de faire de grandes promesses dès le début. Les collaborateurs s'en souviendront, surtout si ces promesses ne sont pas tenues.»

Les conséquences d'un mauvais démarrage peuvent être catastrophiques pour le patron, qui subit déjà une forme de solitude due à sa position hiérarchique. Les faux pas pourraient l'isoler encore plus tout en l'installant sur un siège éjectable. Ils sont rares, mais les cas de directeurs généraux débarqués après quelques semaines existent. Pour l'entreprise, outre le coût financier de cette erreur de casting, c'est une période de turbulences qui s'ouvre avec la nomination d'une direction *ad interim*. Une situation qui peut impacter également ses résultats.

Le futur patron pourra éviter les pièges des cent premiers jours par une bonne préparation en amont, tout en sachant s'entourer. Avec des collaborateurs de confiance, mais aussi des départements internes. A l'exemple des ressources humaines, qui jouent très souvent le rôle du confident et du confesseur en toute confidentialité. Pour le directeur général, c'est un soutien de taille qui lui permettra de déverser la pression tout en prenant la température de sa nouvelle entreprise. ■



Yves Zumwald.
Le dirigeant de Swissgrid vit sa nouvelle fonction avec sérénité.

«Les défis de l'intérim»

Yves Zumwald, 49 ans, directeur général de Swissgrid depuis le mois de mars 2016, après avoir assuré l'intérim durant six mois.

Yves Zumwald a quasiment dédié toute sa vie professionnelle au secteur de l'énergie. L'ingénieur électricien a débuté en 1993 chez Energie Ouest Suisse (EOS). Après une parenthèse chez Orange Communications, il brigue en 2002 le poste de responsable de l'utilisation et de l'accès au réseau auprès d'EOS Holding. Son parcours le mène ensuite à devenir membre de la direction du groupe Romande Energie. Depuis le mois de janvier 2014, Yves Zumwald est membre de la direction de Swissgrid, société nationale du réseau. Il en est le CEO depuis un an.

Cette nouvelle fonction s'accompagne pour lui d'un déménagement à Aarau (AG). «J'ai dû expliquer mes fonctions en allemand», sourit Yves Zumwald. Son style, lui, est déjà connu de ses collaborateurs. Pourtant, le contexte de cette nomination interne est délicat. En août 2015, Yves Zumwald est convoqué par le directeur général, qui lui annonce son départ. Yves Zumwald reprend l'intérim au pied levé. «C'est

une phase étrange et délicate. Du jour au lendemain, je devenais le chef de mes collègues. J'assumais les fonctions d'un directeur général sans savoir si j'allais être confirmé dans ce poste par le conseil d'administration», se remémore Yves Zumwald. A l'époque, le secteur de l'énergie est confronté à quelques défis.

«Je connaissais la plupart des dossiers, mais je n'avais pas l'habitude d'être exposé à ce point à l'extérieur. J'ai pu avancer en prenant des décisions collégiales avec les membres de la direction.» La transition dure six mois. «C'était long», concède Yves Zumwald. Un an après sa nomination officielle, Yves Zumwald vit ses fonctions avec sérénité. «Ce n'est pas un poste que je cherchais à tout prix. Mais j'étais prêt. Les fonctions managériales sont bien imprégnées chez moi. C'était presque une évolution naturelle. Pour avancer, j'essaie toujours de m'encadrer des meilleurs. C'est ma garde rapprochée avec laquelle je peux partager librement.»