

**FRÉDÉRIC MARQUETTE**

PRÉFACE DE JEAN-PIERRE CLAMADIEU, PRÉSIDENT DE SOLVAY

**CENT JOURS**  
POUR RÉUSSIR

**PAROLES DE DIRIGEANTS**

à contre|courant

# CENT JOURS POUR RÉUSSIR

## CE QUE VOUS DEVEZ CONNAÎTRE ET FAIRE POUR RÉUSSIR VOTRE PRISE DE FONCTION

La période des cent premiers jours est décisive pour la réussite ultérieure d'une prise de fonction. Grâce aux témoignages d'une quarantaine de grands dirigeants (Carrefour, SEB, Schneider Electric, Danone...) et à sa propre expérience, Frédéric Marquette a établi les 7 clés essentielles pour mener à bien vos cent premiers jours :

**Clé n° 1 :** Maîtrisez le champ des opérations et évaluez la situation

**Clé n° 2 :** Établissez vos appuis et choisissez votre équipe

**Clé n° 3 :** Engagez et annoncez les premières mesures

**Clé n° 4 :** Contrôlez et mettez l'entreprise sous tension

**Clé n° 5 :** Différez les grands projets structurels

**Clé n° 6 :** Communiquez sans cesse, à tous les niveaux

**Clé n° 7 :** Établissez votre leadership

« Ce livre, basé sur des expériences concrètes et sur les témoignages de dirigeants a, de mon point de vue, le mérite d'apporter des éclairages concrets, nombreux et divers sur ces situations et d'en extraire quelques règles pragmatiques pour faire en sorte que ces cent premiers jours soient le prélude à une mission réussie. »

**Jean-Pierre Clamadieu, Président du comité exécutif de Solvay**

ISBN 979-10-92928-03-7



**20 euros**  
Prix TTC France

RAYON LIBRAIRIE : ENTREPRISE

à contre|courant



Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater sur notre site Internet. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les ouvrages qui vous intéressent, en papier et en numérique !

À bientôt sur [www.editionsleduc.com](http://www.editionsleduc.com)

L'auteur remercie Isabelle Martin-Bouisset,  
Agent littéraire : [www.imb-conseil.fr](http://www.imb-conseil.fr)

Maquette : Sébastienne Ocampo  
Illustrations : Fotolia et ledauphine.com (p. 132)

© 2014 À contre-courant,  
une marque des éditions Leduc.s  
17, rue du Regard  
75006 Paris – France  
ISBN : 979-10-92928-03-7

# **CENT JOURS POUR RÉUSSIR**



*« Nous ne sommes qu'empiriques  
dans les trois quarts de nos actions. »*

**Leibniz**



# SOMMAIRE

Préambule .....	9
Préface de Jean-Pierre Clamadieu .....	13
Introduction.....	19
Clé n° 1. Maîtriser le champ des opérations et évaluer la situation .....	29
Clé n° 2. Établir ses appuis et choisir son équipe .....	59
Clé n° 3. Engager les premières mesures .....	79
Clé n° 4. Contrôler et mettre l'entreprise sous tension....	99
Clé n° 5. Différer les grands projets structurels .....	115
Clé n° 6. Communiquer sans cesse.....	133
Clé n° 7. Établir son leadership .....	153
Les sept péchés capitaux d'une prise de fonction .....	175
En conclusion : La réussite des cent jours est-elle vraiment capitale pour un nouveau dirigeant ? .....	179
Quelques mots-clés.....	185
Le planning des cent jours .....	189
Remerciements.....	193
Bonus .....	195
Table des matières .....	197



# PRÉAMBULE

**L**es cent premiers jours d'une prise de fonction sont-ils réellement décisifs pour la réussite future d'un dirigeant ? L'état de grâce existe-t-il vraiment ? Que doit-on faire – ou ne pas faire – dans les premières semaines de la prise d'un nouveau poste ?

Depuis 2006, la société EIM (*Excellence In Management*) réfléchit à cette problématique qui est au cœur de notre métier de base, le management de transition. Un atelier interne réunissant des managers de transition expérimentés nous avait déjà permis de poser une première synthèse, née de notre pratique et de notre expérience.

Cependant, j'avais la conviction que les bonnes pratiques d'une prise de direction étaient identiques à celles d'une prise de fonction plus traditionnelle. Ce premier travail a donc été complété par une série d'entretiens avec des dirigeants d'entreprises ou des patrons de divisions au sein de grands groupes, ayant su conduire avec succès des opérations de transformation ou de redressement décisives, parfois dans des conditions extrêmement difficiles.

Ces échanges ont largement validé cette hypothèse de départ et ont permis d'enrichir et d'affiner nos conclusions.

Par la suite, nous avons invité de nombreux dirigeants à venir témoigner de leur propre expérience lors de petits déjeuners organisés par EIM sur ce thème. Un large consensus en est ressorti sur les points essentiels, même si des nuances de style ou de contexte se sont parfois exprimées.

Nous avons finalement décidé de rassembler les conclusions de ces échanges et les leçons tirées de notre expérience dans un livre, qui a pour but de fournir les clés de la réussite d'une prise de fonction à la tête d'une entreprise. Notre propos est illustré par des citations « verbatim », souvent très explicites, extraites de témoignages personnels de dirigeants. Cependant, s'il y a dans l'ensemble une forte convergence, les rapprochements et analyses réalisés dans cet ouvrage restent les nôtres et ne reflètent pas l'opinion de tous.

Les citations des dirigeants dont nous avons recueilli les témoignages sont clairement identifiées dans le texte et n'ont délibérément pas été attribuées à leurs auteurs précis, afin que ceux-ci puissent s'exprimer en totale liberté, sans langue de bois.

Dans ce livre, nous avons également souhaité compléter ces « paroles de dirigeants », souligner les enseignements que nous en avons tirés, par des citations de grands auteurs classiques. Nous ne cherchons pas à donner une caution philosophique à un ouvrage qui se veut, avant tout, pragmatique et opérationnel, mais ces philosophes, écrivains ou chercheurs en sciences sociales, ont parfois su capturer et retranscrire de façon particulièrement éclairante les règles de vie et les principes du changement au sein d'une société humaine. Ils ont mis en mots ce que les dirigeants vivent de manière à la fois empirique et conceptuelle. Héraclite (VI<sup>e</sup> siècle avant J.-C.), par exemple, en défendant

## PRÉAMBULE

le mobilisme, faisait du changement le mécanisme structurant de la vie et par là même une clé de compréhension et d'explication : « Dans l'univers, il y a une seule chose qui ne change pas, c'est la permanence du changement. » Si nous avons parfois invité de grands témoins de notre histoire à venir enrichir notre propos, l'intellect n'écrase pas pour autant le bon sens ; l'analyse vient éclairer l'action et non l'inhiber. Les dirigeants s'efforcent ainsi de préserver les vertus de la simplicité dans un monde complexe.

Le rythme à tenir et la nécessité d'une action rapide au cours des cent premiers jours font ressortir clairement des priorités qui s'articulent autour de 7 tempos, et sont scandés autour de 7 clés qui se succèdent de manière précise. Le temps est bien au cœur de cette chevauchée.

*Frédéric MARQUETTE*

### **LE TEMPS, RIEN NE SE FAIT SANS LUI**

*Durant ces premiers cent jours pour réussir, le temps compte et il faudra savoir l'utiliser judicieusement : à quelle tâche faudra-t-il consacrer plus de temps, dans quel domaine devra-t-on agir rapidement ?*

Le grand mage proposa d'abord cette question : « Quelle est de toutes les choses du monde la plus longue et la plus courte, la plus prompte et la plus lente, la plus divisible et la plus étendue, la plus négligée et la plus regrettée, sans qui rien ne se peut faire, qui dévore tout ce qui est petit, et qui vivifie tout ce qui est grand ? »

→

C'était à Itobad à parler. Il répondit qu'un homme comme lui n'entendait rien aux énigmes, et qu'il lui suffisait d'avoir vaincu à grands coups de lance. Les uns dirent que le mot de l'énigme était la fortune, d'autres la terre, d'autres la lumière. Zadig dit que c'était le temps : « Rien n'est plus long, ajouta-t-il, puisqu'il est la mesure de l'éternité ; rien n'est plus court, puisqu'il manque à tous nos projets ; rien n'est plus lent pour qui attend ; rien de plus rapide pour qui jouit ; il s'étend jusqu'à l'infini en grand ; il se divise jusque dans l'infini en petit ; tous les hommes le négligent, tous en regrettent la perte ; rien ne se fait sans lui ; il fait oublier tout ce qui est indigne de la postérité, et il immortalise les grandes choses. » L'assemblée convint que Zadig avait raison.

Voltaire, *Zadig, ou la destinée*, 1748.

# PRÉFACE

## DE JEAN-PIERRE CLAMADIEU

Qu'il concerne un leader politique, un leader syndical ou associatif ou un dirigeant d'entreprise, le thème des cent premiers jours, et au-delà de ce chiffre symbolique celui de la prise du pouvoir ou plus simplement d'un nouveau poste, me semble d'une grande actualité. La mondialisation, l'accélération des transformations sectorielles, la multiplication des changements de périmètre et d'actionnariat dans les entreprises et plus généralement des situations de rupture ou de crise dans les organisations, mais aussi le développement des moyens de communication et des réseaux qui placent virtuellement le dirigeant sous les feux de la rampe au milieu de ses équipes, donnent un retentissement particulier aux premiers gestes, aux premières décisions qui marqueront toute la durée du mandat. Bien menée, cette séquence permettra de « positionner » le dirigeant, d'exprimer ses valeurs, de clarifier ses objectifs et de donner le rythme du changement. Mal conduite, elle laissera l'organisation en proie au doute et rendra la suite du parcours beaucoup plus incertaine...

L'ouvrage de Frédéric Marquette met en exergue l'importance de cette étape de prise de fonction d'un nouveau

dirigeant et établit un certain nombre de principes d'action et de méthodes. J'y ai retrouvé beaucoup des thèmes auxquels j'ai été confronté ces dernières années, d'abord en prenant la direction de Rhodia dans un contexte de crise financière aiguë au début de l'automne 2003, mais aussi et plus récemment à l'occasion du rapprochement entre Solvay et Rhodia.

Dans le cas de Rhodia, la nature de la crise – le risque de perdre l'accès à des ressources financières vitales pour le groupe à l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2004 – donnait à cette période des cent premiers jours une résonance particulièrement forte. Mais en réalité, cette crise allait bien au-delà des problèmes financiers : c'était la confiance de tous qui était en jeu.

Durant les cent premiers jours, nous avons donc dû poser les bases d'un retour à la confiance, de la communauté financière bien sûr, mais aussi de l'ensemble de nos *stakeholders*. Et au préalable, il fallait recréer au sein même du groupe et de ses équipes une conviction forte quant à notre capacité à surmonter ensemble cette crise et à reconstruire un avenir prometteur.

Si la signature d'un accord avec nos banques le 23 décembre 2003 a donné au groupe le temps et les moyens financiers de préparer son redressement, les cent jours ou presque qui s'étaient écoulés depuis ma nomination avaient aussi permis de créer les conditions nécessaires pour s'engager avec succès dans cette aventure : mise en place d'une équipe de direction réduite partageant la même vision, répartition claire des rôles entre opérationnels – concentrés sur la gestion de leur business – et équipe Corporate – en charge de la gestion de crise –, fixation d'objectifs de

court et moyen terme qui allaient jalonner ce redressement et nous permettre de mesurer collectivement les progrès. C'est ainsi que 2004 est effectivement devenue la première année de la reconstruction du groupe.

Évidemment, la confiance ne se regagne pas en cent jours. Mais cette période a été essentielle pour marquer la rupture et engager une nouvelle dynamique qui allait se développer au fil des années à tel point que la confiance des équipes Rhodia a pu être jugée excessive lors de l'intégration avec Solvay. Quels étaient les éléments constitutifs de cette dynamique ? La clarté et la transparence dans le diagnostic, la volonté de prendre rapidement des décisions difficiles, souvent en rupture avec le passé, la capacité à les expliquer et à les mettre en œuvre avec détermination et pragmatisme, mais aussi l'enthousiasme pour « faire rêver » et mobiliser les équipes autour d'un objectif collectif simple – retrouver la capacité à construire notre avenir et sortir plus forts de la crise –, partager ces messages avec nos équipes, nos clients et plus largement l'ensemble de nos parties prenantes. Parmi celles-ci, les organisations syndicales ont été des interlocuteurs indispensables pour mener à bien efficacement – c'est-à-dire rapidement mais en limitant autant que possible l'impact sur nos salariés – les restructurations qu'impose toute transformation de grande ampleur. Si je devais retenir aujourd'hui deux principes qui ont contribué à la réussite, ce serait la franchise dans les mots pour traduire la gravité de la crise et la détermination dans les actes pour faire accepter les changements nécessaires.

J'ai découvert à cette époque l'importance de la communication dans l'agenda du dirigeant. J'ai souvent eu le sentiment de passer une grande partie de mon temps à partager les mêmes messages simples, certes adaptés aux différents

publics, de New York à Shanghai en passant par Paris : lors d'une réunion avec des investisseurs, dans la salle de contrôle d'une de nos usines, ou encore devant le Comité d'entreprise ou l'assemblée générale de nos actionnaires. Loin de l'image du patron tout-puissant, j'avais l'impression de n'être que le porte-parole d'une équipe beaucoup plus large qui s'était engagée dans ce redressement sans compter ses efforts. Mais j'ai compris aussi – comme le souligne fort justement Frédéric Marquette – que cette communication, pour avoir de l'impact, doit être celle du dirigeant qui incarne l'action collective aux yeux des parties prenantes et s'en porte garant, symboliquement et dans les faits.

Plus récemment, j'ai à nouveau connu cette situation lorsque j'ai pris la présidence du Comité exécutif de Solvay quelques mois après l'intégration de Rhodia dans Solvay. À peine plus d'un an s'était écoulé depuis les premiers contacts entre les deux groupes. Nous avons réussi avec Christian Jourquin, mon prédécesseur chez Solvay, à mener avec beaucoup de détermination et de rapidité cette opération qui restera – j'en suis convaincu – un exemple de fusion réussie et de création d'un groupe leader mondial dans la plupart de ses métiers, mais avec un fort ancrage culturel européen.

Mes cent premiers jours dans cette nouvelle fonction se sont déroulés dans une atmosphère bien différente de ce qui s'était passé chez Rhodia : pas de crise mais une transition soigneusement préparée. Pour autant, il s'agissait bien d'engager une transformation majeure qui consistait à rassembler autour d'un même projet deux groupes industriels avec une longue histoire, des activités complémentaires mais des passés récents et donc des cultures différentes. Les ingrédients qui ont fait de ces premiers mois une solide base de lancement pour la suite du projet se sont révélés être très proches de

ceux employés en 2003 : clarté et transparence dans l'évaluation des forces et faiblesses, détermination et pragmatisme dans la mise en œuvre, constitution rapide d'une équipe et gestes symboliques pour marquer les valeurs et la culture que nous souhaitions partager, et bien sûr une communication intense au sein du groupe comme à l'extérieur.

En m'invitant à intervenir dans les sessions qu'il organisait sur ce thème, Frédéric Marquette m'a permis de prendre du recul et de me remémorer ces périodes, exceptionnelles dans la vie d'un dirigeant par leur intensité, souvent déterminantes dans la réussite de sa mission mais dans lesquelles il arrive par définition mal préparé. Face à la nouveauté, à une situation d'urgence, à des équipes dubitatives, à la nécessité de poser un diagnostic et de préparer un plan d'action, comment le dirigeant parvient-il à se construire une légitimité tout en conservant sa détermination, à créer l'adhésion tout en gardant le cap, à imposer le rythme à tenir pendant les cent premiers jours tout en préparant le plus long terme ? Ce livre, basé sur des expériences et sur les témoignages de dirigeants a, de mon point de vue, le mérite d'apporter des éclairages concrets, nombreux et divers sur ces situations et d'en extraire quelques règles pragmatiques pour faire en sorte que ces cent premiers jours soient le prélude à une mission réussie.

*Jean-Pierre CLAMADIEU*

Président du comité exécutif de Solvay

Nous espérons que cet extrait  
vous a plu !



**Cent Jours pour réussir**  
Frédéric Marquette



J'achète ce livre

Merci de votre confiance, à bientôt !

à contre|courant