

La parution de l'ouvrage éponyme d'Assaël Adary et de Jean-Jacques Salomon fut l'occasion, pour quelque 35 adhérents, de débattre de cette période clé où tout Dircom dispose de 3 mois pour imposer d'emblée sa marque tout en faisant la preuve de ses capacités d'écoute et d'analyse. Entre action immédiate et temps nécessaire à la réflexion, les paradigmes d'une prise de fonction réussie.

Trois** des quinze directeurs de la Communication dont les témoignages nourrissent cet ouvrage ont, 1H30 durant, approfondi avec les auteurs le paradoxe apparent de devoir être efficace très vite tout en faisant montre d'une prudence stratégique indispensable pour survivre à ces 100 jours sous haute surveillance.

Entre état de grâce et purgatoire

Les Dircoms sont unanimes sur un aspect crucial: les 100 premiers jours sont déterminants pour trouver le bon équilibre entre les exigences de la prise de fonction et la nécessité d'imposer son style personnel, ses compétences professionnelles et son mode de management.

La difficulté réside dans le tiraillement inévitable entre vouloir profiter de la bienveillance des débuts et être conscient que la légitimité à long terme se joue dans un laps de temps très court.

Il apparaît crucial à tous d'éviter la tentation du dogmatisme ou de la candeur excessive, pour se consacrer à bâtir une relation de confiance durable et une stratégie de communication solide, les seuls véritables piliers d'une longue carrière, au-delà de 100 jours.

Du diagnostic à l'action

Le curseur est infiniment variable entre la tentation de répondre dans l'urgence aux dossiers qui sommeillaient en attendant votre arrivée, et la décision de traiter exclusivement ce qui relève de sujets réellement importants.

Le nouvel arrivant n'a d'ailleurs pas toujours le choix, et c'est ici que se joue, bien souvent, l'opportunité d'asseoir une vraie légitimité en conciliant la fonction support (je rends service là où c'est utile) et la fonction conseil (j'argumente mon choix d'agir ou non). Tous s'accordent à dire qu'il est essentiel, quel que soit l'environnement et la taille de l'organisation, d'éviter le syndrome claquettes au bénéfice d'une affirmation posée de ses actions, de ses méthodes et de son expertise.

* ***Les 100 premiers jours d'un(e) dircom. Sprint ou marathon ?*** Assaël Adary et Jean-Jacques Salomon, éditions du Palio, mars 2014

** Olivier Beaunay, Directeur de la communication de la CCI de Paris
Juliette Tellier, Directrice de la communication de l'AP-HP
Carole Thomas, Directrice de la communication d'Immobilière 3F

Ce n'est pas l'affichage d'une succession d'actions qui fera la différence, mais bien le signe que l'on incarne une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Car la légitimité du Dircom réside clairement dans cet équilibre savant entre réussir à imposer sa marque dès son arrivée et faire la preuve d'une réelle compréhension de sa hiérarchie, de son équipe, de l'activité et plus globalement de la culture de l'entreprise, ce qui demande du temps et un certain recul.

Evolution ou révolution ?

Les révolutions ne sont plus de mise en communication. La confiance est à la base du contrat de coopération et de réciprocité qui lie le Dircom à son nouvel environnement.

Prétendre tout bouleverser, sous prétexte qu'on arrive, ne reflète pas la tendance ambiante où l'action réfléchie prime sur l'a priori autoritaire.

Pragmatisme et sens politique sont plébiscités pour bâtir une relation durable, qui permettra au Dircom de pouvoir défendre ses positions ensuite. Une des clés consiste à identifier, d'emblée, ce que l'on pourrait appeler la stratégie des alliés : au-delà de l'organigramme fonctionnel, qui sont les vrais décideurs ? Qui sont les personnes influentes ? Sur quel réseau, même informel, s'appuyer pour tester ses idées ou ses initiatives ? Les synergies sont souvent plus efficaces que les bonnes volontés individuelles ; tisser rapidement la toile des influences permet de s'inscrire dans une dynamique porteuse à long terme.

De la même manière, il est souhaitable de ne pas bousculer l'équipe existante en changeant l'organigramme dès son arrivée, ou en s'entourant de ses anciens prestataires, par principe. Evaluer l'organisation interne et jauger la qualité des travaux externes, avant tout remaniement, permet de s'affirmer comme un leader responsable, respectueux des salariés et de l'environnement qui l'accueille.

Je/nous

Parvenir à s'imposer sans forcer le trait, ni trahir sa personnalité profonde au profit d'une posture de circonstance est le véritable enjeu de ces 100 jours où se joue notre avenir de Dircom. La conviction personnelle et professionnelle permet de porter avec sérénité son projet de communication, et le sens que l'on donne à la fonction.

Pour certains, démarrer avec un plan de communication bien structuré et séquencé est un moyen efficace de se démarquer, pour d'autres il est au contraire préférable de se consacrer d'abord à rencontrer les gens (direction, collaborateurs et salariés) de façon à s'imprégner durablement de l'environnement ; le plan de communication n'en sera ensuite que plus percutant et légitime.

La question de l'adhésion est au cœur de la démarche, et du débat : faut-il privilégier l'affirmation de soi ou, à l'inverse, accepter de prendre le pouls de la nouvelle communauté que l'on représente - par la fonction même de Dircom- avant d'agir ?

Un des écueils à éviter est, de l'avis de tous, d'arriver avec des certitudes liées à son propre parcours, sans avoir l'humilité de montrer des signes concrets d'intérêt pour l'entreprise qui vient de vous accueillir.

L'empathie est un facteur d'intégration déterminant ; il faut pouvoir s'effacer face à certaines contraintes, s'adapter au fonctionnement de sa hiérarchie et étudier les forces vives à l'œuvre dans l'entreprise.

Mais ne pas être intrusif dès la prise de fonction ne signifie pas renoncer être soi, et à donner le ton de ce que l'on sera, en toute harmonie avec ses convictions profondes. Attention donc à l'image de ceux qui n'en finissent pas d'arriver, et privilégient la prudence à la créativité ; on peut éviter la course contre la montre des débuts en plantant d'adroites banderilles de communication, le temps nécessaire à une prise de fonction équilibrée, et équilibrante.

Le secret de la réussite serait donc dans cet entre-deux qui consiste à imposer autorité et sens de l'action tout en gardant une certaine disponibilité pour construire une bulle de confiance durable avec l'entourage professionnel.

Françoise Moulin
www.touslesmots.fr

