TRANSITION PLUS la lettre
N° 59 Automne 2025

ÉDITO



On parle souvent des 100 premiers jours d'un dirigeant. Plus rarement des 100 derniers. Et pourtant, ces deux séquences encadrent une carrière ou un mandat avec la même importance : la première impression scelle une légitimité, la dernière laisse une empreinte durable dans la mémoire des collaborateurs, des partenaires et parfois même du marché.

Comment réussir ses **100 derniers jours ?** À quoi faut-il être attentif ? Quels pièges doit-on éviter ? Comment faut-il communiquer ?

Pour nous éclairer, nous avons interrogé Nicolas Boudot, homme de communication et président de TBWA Corporate. S'il nous rappelle que la communication d'un dirigeant est scrutée à chaque instant, il nous précise qu'au moment d'entrer ou de sortir d'un poste, elle prend une valeur particulière : il n'y a pas de rattrapage possible. La posture, les mots, la manière de gérer une crise ou d'annoncer un départ forgent la réputation, pour longtemps.

Le second article de cette Lettre met en lumière ce moment singulier des 100 derniers jours qui ne sauraient être qu'un simple épilogue. Dans la carrière d'un dirigeant, ils révèlent un style de leadership, une capacité à assumer jusqu'au bout, à préserver la cohérence, la sérénité et à préparer ainsi la suite. Car on ne quitte jamais une organisation les mains vides : on emporte avec soi une image et on laisse derrière soi une histoire.

Nous espérons que les articles de cette lettre vous intéresseront encore dans 100 jours et nous vous en souhaitons une excellente lecture.

Cordialement plus
L'équipe de rédaction



Conseiller de communication en cabinet ministériel, directeur de communication en entreprise, aujourd'hui président de TBWA Corporate, Nicolas Boudot, accompagne depuis plus de vingt ans dirigeants et grandes organisations dans la gestion de leur image et de leur réputation.

Dans quelle mesure la communication d'un dirigeant, son comportement et sa posture peuvent-ils influencer l'évolution de sa carrière ?

Dans un monde d'apparence comme le nôtre, la façon dont les dirigeants se présentent au monde a un impact déterminant sur leur carrière. Même leur façon de se vêtir compte ! Ce qui est un paradoxe à un moment où les sujets liés à l'apparence, notamment vestimentaire, se sont vraiment simplifiés (pour le meilleur et parfois pour le pire) depuis les années 2010. On peut par exemple penser que le fait qu'un dirigeant comme Luca de Meo ait toujours été vu comme un homme chic a pu faciliter son passage de l'industrie automobile, chez Renault, à l'univers du luxe, chez Kering.

En quoi le comportement influence-t-il la crédibilité et l'image d'un dirigeant au sein et à l'extérieur de son organisation ?

Aujourd'hui, tous les comportements des dirigeants, et pas seulement ceux des PDG, sont scrutés. C'est valable dans toutes les strates et dans tous les domaines, dans une agence de communication comme dans un cabinet d'avocats. Les dirigeants sont observés sur la façon dont ils se comportent, dont ils dirigent et managent, sur ce qu'ils expriment, verbalement ou non, et ils sont remis en cause de manière régulière par les collaborateurs qu'ils sont censés diriger. Leur légitimité, qui existait naguère naturellement, a un peu disparu au profit d'une forme d'horizontalité qui la remet chaque jour en jeu. La légitimité d'un dirigeant vis-à-vis des collaborateurs se joue aussi dans ce qu'il fait à l'extérieur, dans sa communication sur les réseaux sociaux, dans les discours qu'il peut porter en matière d'environnement, de RSE, ou de vision de la société, en un mot dans son "personal branding". Tous les à-côtés non professionnels entrent en ligne de compte dans une sorte d'approche inversée de la hiérarchie où l'approbation des collaborateurs vaut légitimité : les dirigeants sont légitimes par leur poste, mais aussi par l'environnement qu'ils font exister autour d'eux. C'est un phénomène récent, apparu au milieu des années 2000, et qui a un impact sur la façon de diriger une business unit ou une entreprise.
Et c'est aussi vrai envers les leaders d'opinion qui gravitent autour de l'entreprise, les membres des conseils d'administration, etc. La façon dont le dirigeant se présente au monde et ce qu'il dit du monde a donc un impact direct sur sa carrière.
Il est aujourd'hui soumis à une double injonction : devoir montrer les à-côtés du monde professionnel, ouvrir la sphère de ses loisirs et de ses passions et, ce faisant, assumer le risque d'être critiqué sur ces mêmes aspects.

Quels sont les moments clés dans la carrière d'un dirigeant où sa manière de communiquer est déterminante ?

Au début et à la fin. La première prise de parole est décisive : comme le dit l'adage, on n'a pas deux fois l'occasion de faire une bonne première impression. Le dernier jour compte aussi : la façon dont on organise sa sortie de l'entreprise, que ce soit pour un départ à la retraite ou pour une autre entreprise, est déterminante car elle imprègne durablement les souvenirs. Parenthèse personnelle : j'ai quitté une entreprise en juillet 2012, je croise aujourd'hui des gens qui me parlent encore de mon email de départ.
Chaque crise qu'un dirigeant rencontre est également un moment de communication décisif. La communication interne est alors fondamentale mais elle est souvent négligée car on privilégie plutôt les sollicitations des médias. Or ce moment de crise impacte l'organisation de l'entreprise et restera gravé dans la mémoire des collaborateurs : il est essentiel que le dirigeant communique auprès d'eux avec des messages précis et transparents, équivalents à ce qui est exprimé à l'extérieur.

Quelles sont les erreurs les plus souvent commises par les dirigeants ?

La première erreur c'est le déni, c'est de minimiser l'importance d'une crise quand il y en a une, de considérer que les choses vont se tasser ou qu'elles vont disparaître d'elles-mêmes. Même si cela devait être le cas, si on n'a pas communiqué, des stigmates négatifs resteront et pourront être ravivés à tout moment.
Dans un monde de transparence et d'immédiateté comme le nôtre, la deuxième erreur, qui découle de la première, est de refuser de communiquer. Aujourd'hui, quelle que soit la taille de l'entreprise qu'il dirige, un dirigeant a un devoir d'incarnation. Il doit être reconnu, visible et le plus transparent possible. S'il est identifié, qu'il a un bon relationnel et qu'il montre un peu de sa vie personnelle, il sera intégré dans les codes de la vie de 2025 et sera sans doute mieux protégé des crises.
C'est difficile pour un dirigeant de redresser son image après une grosse erreur de communication car la confiance se gagne en goutte et se perd en litre. Cela prend du temps, d'autant plus de temps que la blessure a été importante et cela nécessite d'opérer un changement drastique dans la manière de communiquer.

En quoi les codes du leadership et de la communication ont-ils changé ces dernières années ?

Les dirigeants sont face à des injonctions contradictoires : d'une part porter une vision stratégique pour leur entreprise ou leur business unit et d'autre part être de bons managers, à l'écoute des besoins des collaborateurs et exprimer en paroles et en actes du courage managérial. Il y a quelques années, je n'aurais jamais su que mes clients étaient passionnés de vélo ou de musique baroque, capables de faire des kilomètres pour deux heures de concert. Pour les leaders d'aujourd'hui c'est une quasi-injonction de partager ces aspects personnels. Ils doivent trouver la bonne posture, verticale et horizontale à la fois, être transparents tout en gardant du mystère et incarner tout en s'effaçant derrière une marque qui est plus grande qu'eux. ■

Les 100 derniers jours, un acte de leadership

On dit souvent que la première impression est déterminante. Mais dans la carrière d'un dirigeant, la dernière impression compte tout autant.

Les 100 derniers jours, que le départ soit choisi ou subi, laissent une empreinte profonde pour les collaborateurs, les partenaires… ou pour le marché qui scrute la suite.

Les erreurs sont connues : solder ses rancunes et régler ses comptes, négliger certains collaborateurs et se replier sur soi, sous-estimer la rapidité des rumeurs. Ces maladresses ternissent l'image et compliquent le rebond. À l'inverse, reconnaître et remercier, porter attention à chacun, préserver les relations jusqu'au bout : autant de gestes qui nourrissent la mémoire collective et renforcent le storytelling professionnel.

Quand le départ est acté, rester mobilisé est un autre défi : comment garder sa motivation et sa légitimité ? En restant constant : poursuivre son travail avec sérieux, ni plus, ni moins. Il s'agit d'assumer une posture de transition : ne pas s'accrocher au pouvoir, mais rester professionnel jusqu'au dernier jour. Cette attitude discrète mais cohérente, sans excès ni relâchement, est le meilleur signe d'engagement.

Ce temps peut aussi être mis à profit pour préparer l'avenir. Une carrière est une succession de départs et d'arrivées. Réussir sa sortie, volontaire ou non, démontre sa maturité de dirigeant. Ce qui suppose de ne pas se mentir à soi-même, de reconnaître les vraies raisons du départ, d'en tirer les leçons pour demain, plutôt que de se réfugier dans le déni.

La communication joue ici un rôle décisif. Elle doit être anticipée et maîtrisée : qui prévenir, dans quel ordre, par quel canal ? Elle doit être cohérente : tenir le même discours à tous, sans contradictions. Elle doit être respectueuse : exprimer de la gratitude, préserver un climat serein. Et elle ne doit pas négliger le cercle personnel : famille et proches doivent apprendre le départ de la bonne manière, au bon moment.

En définitive, les 100 derniers jours sont un acte de leadership. Ils révèlent autant la stature d'un dirigeant que ses années de présence. Constance, cohérence et humilité : autant de preuves que l'on sait diriger, quelles que soient les circonstances. ■

La lettre de Transition Plus est éditée par Transition Plus - 1, rue de la Banque 75002 Paris - Tél. 09 67 82 14 55 - Directrice de la publication : Domitille Tézé Comité éditorial : Nicolas Bontron, Valérie Féret-Willaert, Sophie Thoral, Emmanuel Pérard, Alix Gautier - Directeur de la rédaction : Michel Clavel Conception & réalisation : M. Guillemot - Crédit photos : M. Perdriel - Dépôt légal : septembre 2025. **Retrouvez ce numéro sur notre site : www.transitionplus.com**