

PRENDRE UNE FONCTION DE MANAGER

Réussir une transition décisive

Les fondamentaux pour **s'assurer du succès**

Un guide **structuré et outillé** pour être rapidement opérationnel

Une démarche apportant **confort et sérénité**



Modèles de plan d'action à télécharger

EYROLLES

Vous venez d'être nommé manager avec des responsabilités opérationnelles. Que ce soit pour la première fois ou à l'occasion d'un nouveau poste, c'est toujours un moment important. Ce **BASIC** vous aidera à situer votre nouveau rôle et à mettre en place un plan d'action adapté.

- Organiser l'agenda de votre prise de fonction.
- Incarner votre nouveau rôle.
- Assurer la performance de votre équipe.
- Susciter une dynamique collective.
- Relever le défi de la transformation, accompagner les changements.
- Repérer et mobiliser vos soutiens, prendre appui sur un réseau.
- Réussir dans des contextes particuliers (manager d'anciens collègues, une unité hétérogène, une équipe à distance ou une équipe projet ; manager des experts ou d'autres managers).

↓ Des modèles de plan d'action à télécharger et à compléter :
Guide pour le diagnostic et **Votre carnet de route**.



© Didier Noyé

Didier Noyé est un expert dans le domaine des ressources humaines et du management. En particulier il a eu l'occasion d'accompagner des centaines de managers dans la période risquée de leur prise de fonction où il a bien repéré les facteurs de réussite ou d'échec. Par ailleurs il est membre de la Faculty CrossKnowledge pour laquelle il a conçu de nombreux modules de e-learning.

Prendre une fonction de manager

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Une collection dirigée par Didier Noyé

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56798-4

Didier Noyé

Prendre une fonction de manager

Réussir une transition décisive

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the brand name in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a thin, horizontal black line. A small, solid green circle is positioned at the center of this line, directly beneath the letter 'O' in 'EYROLLES'.

Sommaire

Un guide pratique pour le manager 6



1. Organiser l'agenda de votre prise de fonction 8

Avant la prise de fonction..... 10 Le deuxième mois – Orientation23

Le premier mois – Découverte 14 Le troisième mois – Lancement26



2. Incarner votre nouveau rôle 30

Le rôle attendu..... 32 Identifiez vos points forts et les points à améliorer45

La posture, les compétences37



3. Assurer la performance de votre équipe 48

Les composantes de votre unité..... 50 Le pilotage de la performance55



4. Susciter une dynamique collective 62

Mettre en place un management individuel.....64

Animer la dynamique collective de l'unité71



5. Relever le défi de la transformation 79

La compréhension de l'environnement.....	81	Pour susciter l'adhésion.....	87
Vos enjeux.....	83		



6. Repérer et mobiliser vos soutiens 91

Ceux qui peuvent vous accompagner	93	Le manager en réseau	100
---	----	----------------------------	-----



7. Réussir dans des contextes particuliers 105

Des situations relativement fréquentes.....	107	En conclusion.....	121
Des situations peu fréquentes.....	116		

Faites le point sur votre lecture 122

Lectures complémentaires 123

Index..... 124

Comment accéder aux compléments en ligne 126

Dans la même collection 127

Un guide pratique pour le manager

Vous venez d'être nommé manager avec des responsabilités opérationnelles. La prise de fonction managériale est une transition délicate à réussir. Que ce soit pour la première fois ou à l'occasion d'un nouveau poste, c'est toujours un moment important de la vie professionnelle.

Les changements induits sont significatifs et multiples :

- le statut, c'est un nouveau contrat passé avec l'entreprise ;
- le niveau de responsabilités ;
- la posture psychologique, un nouveau comportement avec de nouveaux collaborateurs ;
- le métier, le « faire faire » va prendre le pas sur le « faire ».

Réussir dans cette nouvelle fonction interroge nécessairement ses propres compétences, ses motivations et désirs... En fait, sa propre identité.

Ce guide vous propose une démarche structurée et outillée pour situer votre nouveau rôle et vous positionner résolument en tant que manager. Il vous aidera à prendre la mesure de votre nouvelle fonction et à mettre en place un plan d'action adapté. Vous trouverez dans ces pages des repères pour organiser votre prise de fonction.

Le premier chapitre donne un fil conducteur pour organiser les premiers mois ; cette planification est nécessaire pour votre réussite. Le chapitre vous propose également deux documents en ligne, à télécharger.

Le premier vous aide à mettre par écrit votre programme d'action. Le second vous aide à réaliser le diagnostic de votre nouvelle unité.

Les chapitres suivants approfondissent les conditions d'une transition réussie. La réflexion proposée porte sur les points ci-dessous.

- Comment incarner votre nouveau rôle, comprendre ce que l'on attend de vous, prendre appui sur vos atouts personnels? (Chapitre 2)
- Comment assurer la performance de votre nouvelle équipe et mettre les points clés sous contrôle? Comment œuvrer ensemble? (Chapitre 3)
- Comment susciter une dynamique collective par votre management des personnes et de l'équipe?

Comment faire équipe ensemble? (Chapitre 4)

- Comment manager dans un contexte de profonde transformation, ce qui devient le lot commun de tous les managers? Comment évoluer ensemble? (Chapitre 5)
- Comment trouver des appuis et faire alliance avec eux? (Chapitre 6)
- Comment gérer des situations de prise de fonction particulières comme manager d'anciens collègues, manager une équipe à distance, manager d'autres managers, etc. ? (Chapitre 7)

En vous apportant confort et sérénité, cet ouvrage va contribuer au succès de votre prise de fonction. Nous vous souhaitons une pleine et entière réussite!

Organiser l'agenda de votre prise de fonction

[Objectifs]

- ✓ Repérer les points essentiels pour la prise de fonction.
- ✓ Organiser votre planning de prise de fonction.

Vous entrez dans une période décisive. La prise de fonction est un moment charnière de votre carrière, que ce soit pour une première prise de fonction managériale ou à l'occasion d'un changement de périmètre et de domaine.

Pour bien vous installer dans la fonction, plusieurs dimensions sont à prendre en compte :

- ✦ disposer rapidement des informations essentielles ;
- ✦ organiser les prises de contact, trouver des soutiens ;
- ✦ pratiquer l'immersion dans l'unité ;
- ✦ construire un programme de travail ;

- ✦ prendre des initiatives.

Ce chapitre vous aide à organiser les 100 premiers jours de votre prise de fonction. Il est complété par deux documents accessibles en ligne et que vous pouvez télécharger.

- ✦ Votre carnet de route: un support à remplir pour organiser votre prise de fonction.
- ✦ Guide pour le diagnostic: un support pour repérer des points forts et des points d'amélioration de votre unité. ■



La construction de votre programme

À la fin
de la
1^{re} semaine

- Vous avez rencontré tout le monde.
- Vous avez fait le point avec votre manager sur ce qu'il attend.
- Vous êtes au clair sur les priorités et les dossiers sensibles.

À la fin
du
1^{er} mois

- Votre phase d'observation et d'imprégnation vous permet de faire un premier rapport d'étonnement.
- Les modes de fonctionnement que vous mettez en place sont communiqués (réunions, entretiens, règles à respecter, etc.).
- Vous savez ce qu'il vous reste à apprendre.

À la fin
du
2^e mois

- Votre diagnostic est terminé.
- Les liens avec l'environnement de l'unité sont en place.
- Votre plan d'action est prêt.

À la fin
du
3^e mois

- Votre plan d'action est lancé.
- Les décisions concernant l'organisation et les ressources humaines sont prises.
- Vous avez apporté quelque chose à votre unité. Il n'y a pas de doute sur votre valeur ajoutée !

Ceci est bien entendu une illustration à adapter à votre propre situation.

Avant la prise de fonction

Cette période est l'occasion de réfléchir à votre nouveau positionnement et de clarifier ce que « manager » veut dire. C'est aussi le moment de préciser avec votre responsable N+1 les missions confiées et les priorités.

Vous apprenez que vous êtes nommé manager

Réfléchir à votre nouveau positionnement

Votre identité professionnelle va évoluer. Vous étiez peut-être le spécialiste d'un métier technique, un professionnel qui apportait sa contribution, vous devenez un manager qui fait faire, qui pilote la contribution d'autres professionnels.



Quelques questions utiles

- ▶ En quoi est-ce un nouveau rôle pour vous ?
- ▶ Qu'est-ce que ce changement représente pour vous dans vos activités ?

- ▶ Quels changements vont intervenir dans vos relations ?
- ▶ Quelles sont vos interrogations, vos craintes, vos convictions ?

Clarifier ce que manager veut dire

Un manager est quelqu'un qui doit obtenir des résultats, pour des clients et pour son entreprise, en travaillant avec des personnes et en optimisant l'ensemble des ressources mises à sa disposition. Le manager est garant de la performance de son unité.

Situer votre nouvelle unité dans un cadre général

Il est utile de prendre du recul et d'avoir une vision d'ensemble.

Vous allez avoir un nouveau périmètre de responsabilités, avec des interlocuteurs au sein de votre unité, mais aussi dans l'environnement de cette unité : clients, bénéficiaires, fournisseurs, fonctions support.

Votre fonction fait partie d'une organisation dans laquelle il y a de nombreuses interactions.

Vous participez à des processus transverses avec des flux de produits ou d'informations qui dépassent le cadre de votre unité.

Vous-même, vous avez des appartenances multiples : vous faites partie de l'équipe que vous dirigez et vous faites partie d'une équipe de managers dirigée par votre responsable N+1.

Ce que vous pouvez anticiper

Clarifier avec le N+1 les missions et priorités

Au cours de la période de prise de fonction, cinq points seront à examiner avec votre responsable. Nous les énumérons ci-dessous. En amont de votre prise de fonction, il est probable que vous travaillerez surtout sur le premier point. Les autres aspects vont se préciser par la suite.

- Votre mission et les priorités;
- la façon de travailler ensemble;

- le diagnostic de la situation: points forts/points d'amélioration de l'unité;
- les principaux résultats attendus, les objectifs;
- les moyens mobilisés pour remplir la mission et atteindre les objectifs.

Dans un échange préalable avec votre N+1, examinez avec lui de quelle façon votre prise de fonction va être annoncée, à quel moment, selon quelles modalités. Il est important de poser votre légitimité en particulier si vous faites déjà partie de l'unité en question.

Faire le point avec votre prédécesseur

Un entretien avec votre prédécesseur permet d'organiser un bon passage de témoin, si c'est possible – ce qui n'est pas toujours le cas.

Une rencontre a pour but d'examiner :

- la fonction occupée, la mission, les objectifs, les moyens mis à disposition, le budget, et le style de management;