

Arnaud DELPHIN

Managers !

Assurez dès votre
prise de fonction

DUNOD

Pour contacter l'auteur :
delphin@evolutionplus.fr

Maquette de couverture : © *Misteratomic*

Illustrations : Rachid Marai

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075235-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Remerciements	V
Préface	VI
Introduction	VIII
PARTIE 1 – Bien se préparer	
1. Clarifier son positionnement	7
2. Comprendre les enjeux	23
PARTIE 2 – Les 100 premiers jours	
3. Se rendre crédible	45
4. Comprendre l'environnement interne	79
5. Comprendre l'environnement externe	105
PARTIE 3 – Déployer toute sa valeur ajoutée	
6. Améliorer l'organisation	131
7. Booster son équipe	159
Conclusion	193
Bibliographie	197

REMERCIEMENTS

Je tiens particulièrement à remercier chacune des personnes suivantes pour leur contribution active à l'élaboration de ce livre : Jacques Adoue, Michèle Amiel, Paule Arcangeli, Pierre-François Chenu, Mylène Collin, Olivier de Conihout, Cécile Cloarec, Isaure Delphin, Sonia Delphin, Laurent Desplebin, Anne Esling, Jean-Michel Estrade, Laurent Fiard, Jean-Michel Garrigues, Hélène Gemahling, Philippe Golab, Bruno Laforge, Laurence Lehmann-Ortega, Noëlla Lemonnier, Manoëlle Lepoutre, Marc de Lombares, Loïc Mahé, Sophie Martre, Philippe Mellet, Laurence Ménard-Zantmann, Philippe Pauze, Bernard Planchais, Gilles Piquet-Pellorce, Michel Prudhomme, Michel Reny, Isabelle Sathicq.

PRÉFACE

À L'Espace Dirigeants, nous sommes spécialisés dans l'accompagnement de cadres supérieurs et de dirigeants pendant leur transition professionnelle. Nous les aidons à définir leur nouveau projet, à communiquer efficacement pendant leur recherche d'emploi, à rester focalisé sur leur objectif malgré toutes les déconvenues inhérentes à leur recherche, à négocier leur nouveau contrat de travail, et enfin à bien s'intégrer dans leur nouvelle entreprise.

Et que constatons-nous souvent ?

Que certains de nos clients relâchent leur garde une fois qu'ils ont trouvé. Bien inconsciemment, ils arrivent dans leur nouvelle entreprise en croyant retrouver leur ancienne, reprennent leurs anciens réflexes quotidiens.

Or chaque entreprise est spécifique, chaque environnement fonctionne d'une manière qui lui est propre. Vouloir travailler sans changer ses habitudes dans un groupe inconnu revient à jouer son avenir à la roulette russe. Tout peut marcher, mais si ça ne marche pas, le résultat est désastreux.

Et pourtant, avec certaines précautions, en observant un certain timing, la réussite de la greffe est certaine. Il faut utiliser ce que l'on a appris sur soi pendant cette phase de remise en question, poser les questions qu'il faut quand il faut, rencontrer tous les acteurs, observer, écouter.

Dites-vous bien que l'organisation qui vous a recruté va se poser, d'une manière explicite ou implicite, une seule question à votre égard au bout de quelques mois :

« Est-ce une bonne embauche ? »

Ce n'est pas votre patron seul qui va se la poser, mais, collectivement, une dizaine de personnes : votre patron, certes, ses collègues avec lesquels

vous avez à travailler, son patron à lui, vos collègues, le DRH, certains de vos collaborateurs.

Et si la réponse est plutôt neutre ou négative, la période d'essai s'arrêtera là...

Comment faire pour éviter cela ?

Arnaud Delphin, associé de L'Espace Dirigeants, est coach certifié. Il accompagne ses clients jusqu'à la réussite de la greffe et en a tiré une expérience pratique qu'il décrit dans ce guide. Il y détaille les trois phases que vous allez traverser, les attitudes et comportements à adopter, les points-clés, les questions à poser, et surtout il vous montre ce qui peut se passer dans votre dos, les pièges, les réactions de rejet...

Si vous venez de trouver votre nouvel emploi, je ne peux que vous conseiller d'en faire bon usage. Ce serait dommage de ne pas réussir votre intégration dans ce nouveau poste que vous avez eu tant de peine à trouver, et qui vous plait tant aujourd'hui...

Michel Prudhomme

Ancien Élève de l'École Polytechnique

Président Fondateur Honoraire

L'Espace Dirigeants

INTRODUCTION

Ce livre a pour objectif de présenter les points-clés d'une prise de fonction réussie, en se plaçant résolument du point de vue du manager prenant de nouvelles fonctions et non du point de vue de l'entreprise. Nous ne traiterons donc pas ici des différents processus d'intégration qu'une entreprise pourrait mettre en place pour favoriser l'arrivée d'un nouveau manager, mais uniquement du questionnement et des actions que ce nouveau manager pourrait lui-même mettre en place pour réussir son entrée.

Une prise de fonction réussie se déroule habituellement en trois phases successives :

- avant la prise de poste, l'objectif étant de bien comprendre son positionnement ainsi que les enjeux de sa prise de fonction ;
- pendant les 100 premiers jours, l'objectif étant de savoir se positionner en écoutant, analysant et convainquant ses nouveaux collègues ;
- après les 100 jours, l'objectif étant ici de donner enfin la pleine mesure de son potentiel.

Ce séquençage se retrouve dans de nombreuses prises de fonctions, principalement dans des entreprises de taille conséquente (supérieure à 250 personnes) et pour des fonctions de management stables (sans nécessité de retournement rapide). Dans de tels environnements en effet, un recrutement est le plus souvent destiné à s'insérer dans la durée et la phase d'intégration peut dès lors être approfondie pour s'assurer que la greffe prenne au mieux.

Ce séquençage doit en revanche souvent être beaucoup plus rapide dans des environnements spécifiques comme dans des PME, dans des

entreprises en retournement ou pour des fonctions de management de transition. Dans de telles situations, le manager doit en effet agir très vite, avec une efficacité quasi immédiate. Ce qui ne lui laisse souvent pas le temps d'écouter et de comprendre son environnement pendant 100 jours.

Ainsi, même si les phases de la prise de fonction restent identiques (une période d'étude, même courte, étant toujours nécessaire avant d'agir), les durées de ce séquençement doivent être souvent beaucoup plus rapides pour s'adapter à la situation d'urgence.

Enfin, la durée de cette période d'observation dépend aussi de votre niveau de responsabilité dans l'entreprise. Plus vous prendrez un job opérationnel et plus courte sera cette période.

Ce livre s'adresse à tout type de manager de l'entreprise, du nouveau chef de service au nouveau PDG.

Par définition, nous utiliserons indifféremment les termes de « business unit », « entreprise », « département » ou « service » pour désigner l'unité opérationnelle dont vous prenez la responsabilité. Ainsi, que vous soyez directeur général de toute l'entreprise ou en charge d'un département spécifique, nous vous invitons à considérer ces termes comme étant ceux de votre périmètre de responsabilité et à les adapter en conséquence.

AUTO DIAGNOSTIC

Pour chacune des affirmations suivantes, évaluez votre degré de maîtrise sur une échelle de 1 (peu) à 4 (beaucoup). Cochez la case correspondante.

1. J'ai déjà changé plusieurs fois d'entreprise.

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Je connais bien l'entreprise dans laquelle j'arrive (enjeux, personnes, modèle économique).

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Je connais la liste des actions prioritaires à mener dans les premières semaines.

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Je suis quelqu'un de naturellement patient et à l'écoute.

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Je sais comprendre et naviguer à travers les jeux de pouvoir.

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. En quelques lignes, décrivez votre conception de la prise de fonction.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Brief du coach

- Si vous avez obtenu moins de 17 points, ce livre est fait pour vous. Lisez attentivement les pages qui suivent et réalisez les exercices proposés.
- Si vous avez obtenu entre 18 et 20 points, il est probable que vous ayez déjà une bonne connaissance du processus de prise de fonction. Lisez attentivement les témoignages de professionnels et comparez votre conception de la prise de fonction aux informations contenues dans ce chapitre.

Vous trouverez des idées pour compléter et améliorer votre connaissance du processus.

Réussir dans sa prise de fonction nécessite de connaître au préalable ce que vous attendez de cette prise de fonction et ce qu'en attend votre nouvelle entreprise. Peut-être avez-vous déjà pris vos nouvelles fonctions, ou ne disposez-vous pas du temps nécessaire pour vous pencher de façon approfondie sur ces questions ? Nous vous recommandons néanmoins de vous poser quelques instants pour faire le point sur votre positionnement professionnel et sur les enjeux de votre arrivée pour votre nouvelle entreprise.

1

BIEN SE PRÉPARER



1

Clarifier son positionnement

1

Clarifier son positionnement

2

Comprendre les enjeux

3

Se rendre crédible

4

Comprendre l'environnement interne

5

Comprendre l'environnement externe

6

Améliorer l'organisation

7

Booster son équipe

POINTS CLÉS

- Pourquoi je prends ce poste ?
- Qu'est-ce que j'apprécie dans l'équipe que je rejoins ?
- Quelle est ma valeur ajoutée pour l'entreprise ?

OBJECTIF Être dans la pleine puissance de vos moyens le jour de votre arrivée.

CONSEIL DU COACH Prenez du temps en amont pour affûter vos arguments et faire le point sur votre positionnement.

QUIZ

	Oui	Non
1 Vous sentez-vous motivé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Vos attentes sont-elles bien claires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Êtes-vous en accord avec la vision de votre future entreprise ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Avez-vous toutes les compétences requises pour le job ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Connaissez-vous toutes les raisons pour lesquelles vous avez décidé de changer ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Savez-vous comment s'inscrit ce nouveau poste dans la perspective de votre parcours professionnel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Brief du coach

- Si vous avez répondu « oui » à plus de la moitié des questions, parcourez rapidement les jalons décrits dans ce chapitre pour être sûr de ne rien oublier.
- Si vous avez répondu « non » à plus de la moitié des questions, prenez le temps de lire en détail les lignes qui suivent.

Mes motivations

Posez-vous la question suivante : « Pourquoi je prends ce poste ? » Pour y répondre, prenez le temps de faire un point sur ce que vous aimez et ce que vous n'aimez pas, ce qui vous passionne et ce qui vous rebute. Ce questionnement est très important car il va vous permettre de valider si vous êtes en accord ou non avec la vision à long terme de votre future entreprise. Il est clair en effet que les motivations sont différentes suivant que l'on souhaite travailler dans la banque, l'industrie, les services ou le secteur associatif par exemple. Complétez le tableau de la page 10.

Ma personnalité

La question « qu'est-ce j'apprécie dans l'équipe que je rejoins ? » est une étape incontournable de la préparation à vos nouvelles fonctions. Beaucoup d'intégrations échouent en effet par manque de connivence du nouvel embauché avec son nouvel environnement (que ce soit votre équipe, vos pairs, vos supérieurs hiérarchiques ou fonctionnels). C'est le « *fit* », l'*intuitu personae* que vous pourrez avoir avec vos futurs collègues.

Nous vous proposons deux temps distincts pour répondre à cette question : mieux vous connaître, puis mieux comprendre votre relation aux autres.

► Mieux se connaître

Il existe trois centres d'intelligence distincts en chaque être humain.

L'intelligence mentale

Souvent symboliquement représenté au niveau de la tête, ce centre d'intelligence est le plus connu en occident. C'est celui de la pensée rationnelle, du calcul, de l'analyse, mais aussi de la vision à long terme et des images associées. À tel point qu'on le qualifie souvent d'intelligence tout court, oubliant