

Les premiers 100 jours en tant que cadre dirigeant



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- Quelles sont les premières mesures à prendre lors de la prise en charge d'une nouvelle fonction dirigeante.
- Comment procéder à une analyse de votre nouvel environnement de travail.
- Comment réagir aux attentes auxquelles vous êtes confronté.
- Quelles tâches vous incombent dans le cadre de votre nouvelle fonction dirigeante.

Vous pouvez:

- Structurer de manière ciblée les premiers 100 jours dans votre nouvelle fonction.
- Procéder à l'analyse des potentiels de votre équipe.
- Réagir de manière efficace aux acteurs importants dans votre nouvel environnement de travail.
- Développer votre façon de diriger en prenant des mesures appropriées.

Auteur



Mag. André Burtscher

Mag. André Burtscher est conseiller auprès du Management Center Vorarlberg (Autriche). Avant de prendre en charge cette fonction, il a acquis, pendant de longues années, de l'expérience en tant que responsable de projets dans le domaine des ressources humaines et en tant que cadre dirigeant dans divers services dans un environnement international.

Management Center Vorarlberg

MCV GmbH
Millennium Park 9
6890 Lustenau
Vorarlberg, Autriche
Tél.: 0043 (0) 5577 83970
Fax: 0043 (0) 5577 83970-13
E-mail: mcv@mcv.at
Web: www.mcv.at

Impressum

WEKA Business Dossier

Les premiers 100 jours en tant que cadre dirigeant

Composition: Tonio Schelker
Révision: WEKA Business Media SA
Traductrice: Nadine Cuennet Perbellini

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
8048 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2011

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00538-5

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Les premiers 100 jours en tant que cadre dirigeant

1. Introduction	4
2. Les premiers pas	5
2.1 Allocution.....	5
2.2 Atelier de départ	6
2.3 Entretiens d'information avec les collaborateurs	7
3. Analyse de l'environnement	8
3.1 Facteurs «durs»	8
3.2 Facteurs «mous»	9
4. Les acteurs	11
4.1 Personnes clés	12
4.2 Partenaires de réseau.....	12
5. Attentes vis-à-vis du nouveau cadre dirigeant	13
6. Tâches du nouveau cadre dirigeant	18
7. L'équipe	20
7.1 Critères pour l'évaluation des potentiels de l'équipe	21
7.2 Questions utiles dans le cadre de l'analyse de l'équipe	22
8. Les phases initiales	24
9. Situations de départ individuelles	26
9.1 Le candidat externe changeant de cap	26
9.2 Le candidat des mêmes rangs.....	27
9.3 Le jeune cadre dirigeant dynamique	28
9.4 Le candidat international	28
9.5 Le passage par le poste du représentant.....	29
10. La personne du cadre dirigeant	30
11. Mes principes de direction	32
12. Bibliographie	34

1. Introduction

«Nous devons souvent recommencer, mais rarement depuis le début.»

Ernst Ferstl

Votre supérieur vous informe qu'il aimerait vous attribuer des fonctions dirigeantes au sein du département ou de l'équipe. Vous êtes content de cette nouvelle et fier de la confiance que l'on vous accorde. En plus, vous êtes satisfait de voir que les efforts des derniers mois, des dernières années, portent leurs fruits. Pourtant, votre euphorie pourrait bientôt s'accompagner des premiers doutes: comment devez-vous réaliser le changement? Disposez-vous des conditions nécessaires à cette fonction? Quels points devez-vous observer dans votre nouvelle position? Qu'est-ce qu'on attend de vous? Plus vous réfléchissez à ce genre de questions, plus vos chances de réussite lors de la reprise d'une fonction dirigeante sont élevées.

Plusieurs facteurs de réussite contribuent à un changement de direction sans problèmes:

Pour un changement réussi,

- vous disposez des connaissances concernant l'industrie et les lignes de produit spécifiques à la branche ainsi que du savoir technique et vous vous en servez de manière ciblée;
- vous savez que la reprise de la nouvelle fonction n'est pas terminée après la signature d'un document officiel, mais qu'elle entraîne souvent des changements structurels et personnels pouvant durer une ou deux années. Lors de l'exécution d'activités liées au changement, il est particulièrement important de faire preuve de doigté et d'un bon sens de l'observation;
- vous établissez de bonnes relations de travail avec les personnes clés;
- vous négociez les objectifs, les tâches, la stratégie et le style de direction dans le cadre d'un entretien en tête à tête avec votre supérieur; vous ne vous conformez pas à des attentes indifférenciées;
- vous savez quand vous devez faire appel à votre sentiment intérieur, votre intuition;
- vous disposez d'une capacité de réflexion développée qui vous permet de réagir aux différentes attentes liées à la nouvelle fonction;
- vous vous faites votre propre idée des forces et du potentiel de développement de vos collaborateurs et vous êtes en mesure d'en former une équipe efficace;
- vous pouvez évaluer des développements et donnez ainsi une impression de sûreté et de confiance.

Remarque



Il est important de prendre les bonnes mesures au bon moment et dans les bonnes conditions. Pour mettre en œuvre des changements avec succès, vous en tant que nouveau cadre dirigeant devriez consacrer le temps nécessaire à l'identification de personnes clés et à la construction d'un réseau approprié.

Notamment pendant les 100 premiers jours, l'orientation, la communication avec les collaborateurs et les collègues ainsi que la réflexion sur la nouvelle situation exigent un peu plus de temps. Après ces phases lentes, vous entrez de nouveau dans des phases plus rapides, qui seront marquées par la prise de décisions et la fixation d'objectifs.

2. Les premiers pas ...

Les principaux instruments de direction dans la première phase:

2.1 Allocution

La première impression que les collaborateurs se font du nouveau cadre dirigeant est déterminante pour leur attitude d'acceptation ou de refus. Par conséquent, il est particulièrement important de planifier cette première entrée en scène. Pour vous préparer, vous pouvez vous poser les questions suivantes:

- Quelles données me concernant aimerais-je donner aux collaborateurs?
- Quelles informations, rumeurs à propos de moi pourraient déjà circuler au sein de l'entreprise?
- Quelle histoire me caractérise?
- Qu'est-ce qui me qualifie pour cette nouvelle fonction?

Structurez ensuite votre allocution à l'aide du fil rouge suivant:

- Exprimez votre joie de pouvoir prendre en charge cette fonction.
- Pourquoi avez-vous accepté de prendre en charge cette fonction dirigeante? A votre avis, qu'est-ce qui la rend intéressante, et qu'est-ce qui en fait un défi particulier?
- Informations vous concernant (situation personnelle, intérêts, loisirs).
- Informations concernant votre carrière professionnelle (formations, anciennes fonctions, anciens employeurs, expériences spécifiques, etc.).
- Comment décririez-vous votre style de direction?
- Qu'attendez-vous de vos collaborateurs?
- Comment prendrez-vous des décisions?
- Ce que vous savez déjà à propos de la nouvelle fonction et du département.

- Expliquez que vous profiterez des premiers 100 jours pour vous familiariser avec votre nouvel environnement.
- Annoncez des entretiens personnels avec des collaborateurs, des collègues et d'autres personnes importantes.
- Ne fixez pas encore d'objectifs.
- Annoncez la publication de vos conclusions après les premiers 100 jours ainsi que la discussion des champs de développement pour l'avenir.

Lors de votre allocution, veillez à formuler vos messages de manière brève et concise. Concentrez-vous sur les phrases clés et concrétisez vos idées par des exemples. L'objectif de votre allocution est de créer en peu de temps de la confiance et de la sympathie, car c'est elles qui forment la base d'une collaboration fructueuse.

Conseil pratique



Ce ne sont pas les faits et les données que les collaborateurs doivent emporter, mais un «bon sentiment» – un sentiment de confiance et d'estime. Essayez de communiquer vos contenus de manière authentique.

2.2 Atelier de départ

Lorsque vous prenez en charge une nouvelle fonction ou envisagez de réaliser de profonds changements, vous devriez, au cas idéal, organiser un atelier de départ avec votre équipe au cours des premières deux semaines. Dans le cadre de cet atelier, vous en apprendrez plus sur les collaborateurs, leurs responsabilités et leurs attentes et vous vous ferez une idée d'ensemble des principaux domaines d'action du département.

Si vous manquez d'expérience dans l'organisation de tels ateliers, il pourrait être utile de faire appel à un présentateur externe. Cela vous permettrait de vous concentrer entièrement sur votre rôle de cadre dirigeant.

Programme:

- Ouverture de l'atelier:
 - description des objectifs de l'atelier
- Présentation du nouveau cadre dirigeant
- Présentation des collaborateurs:
 - présentation des personnes
 - présentation de leurs tâches
- Situation actuelle et échange:
 - «Comment avons-nous réglé les tâches jusqu'à présent?»
 - Que doit savoir le nouveau supérieur à propos de nous et de notre département/notre équipe?
 - Présentation des résultats à l'ensemble des collaborateurs