



**PRENDRE SA FONCTION**

## Sommaire

1	Les enjeux de la prise de fonction	3
1.1	Un dirigeant observé	3
1.2	Des équipes à prendre en main	3
2	Se préparer à la prise de fonction	5
2.1	Négocier son arrivée	5
2.2	Se préparer	5
2.2.1	Faire son propre bilan	5
2.2.2	Gérer le biseau avec le poste précédent	5
2.2.3	S'informer	6
2.2.4	Rencontrer les donneurs d'ordre	6
2.2.5	Préparer son agenda	7
3	Réussir les trois premiers mois	8
3.1	Prendre en main l'équipe	8
3.1.1	Rencontrer les collaborateurs	8
3.1.2	Comprendre la dynamique d'équipe	9
3.2	Assoir son leadership	10
3.2.1	Avoir une attitude de leader	10
3.2.2	Adapter son agenda	11
3.3	Avoir de l'impact business	11
3.4	Interagir avec les donneurs d'ordre	11
3.5	Construire et lancer une feuille de route	12
3.5.1	Produire une stratégie	12
3.5.2	Lancer 3 combats	12
3.5.3	Réorganiser	12
3.5.4	Bâtir un budget et piloter	13
3.5.5	Communiquer	13
4	Dix conseils pratiques	14

# 1 Les enjeux de la prise de fonction

## 1.1 Un dirigeant observé

La gestion des premiers jours d'une prise de fonction de direction est cruciale.

C'est pendant cette période que sont observés, analysés et critiqués les moindres faits et gestes du dirigeant nouvellement arrivé. C'est le moment où il doit montrer la plus grande adaptabilité, quasiment comme un manager de transition.

Il doit gérer deux sentiments contradictoires :

- La fierté d'arriver à un nouveau poste de direction
- Le stress de ne pas être à la hauteur

Le nouveau dirigeant n'a quasiment pas droit à l'erreur et doit montrer de l'assurance sans paraître imbu de lui-même.

Il est analysé rapidement selon trois prismes :

- Son mode de communication
- Son processus décisionnel
- Son style de leadership

L'enjeu est fondamental pour lui car c'est à la fois son leadership dans l'entreprise qui est en jeu et sa carrière future en tant que dirigeant qui peuvent se jouer dans la phase de prise de fonction.

### **A RETENIR**

*You never get a second chance to make a first good impression*

## 1.2 Des équipes à prendre en main

Un changement de direction peut être très mal vécu par les équipes en présence.

Le dirigeant peut être plus jeune que certains de ses collaborateurs, venir d'une entreprise aux pratiques différentes, avoir un type de leadership qui entre en confrontation avec les habitudes de ses nouveaux collaborateurs.

Or, sa position de pilote transverse ne lui permet pas de prendre son temps dans la prise en main des sujets en cours.

Il doit rapidement être opérationnel et affirmer son leadership sans quoi l'entreprise sera déboussolée.

En général, les équipes attendent beaucoup plus du nouvel arrivant que de leur ancien dirigeant. Rapidement, il doit fournir :

- Des directives claires (court terme)
- Un plan d'actions motivant (moyen terme)
- Une stratégie (long terme)

### **A RETENIR**

*Voir la prise de fonction comme une opportunité plutôt que comme une contrainte.*

## 2 Se préparer à la prise de fonction

### 2.1 Négocier son arrivée

Il faut prévoir de négocier son contrat de travail ou son mandat social ou le pacte d'actionnaires (si nécessaire), avec des clauses de départ (parachute doré, « good leaver », etc.)

Il faut également négocier la durée du biseau avec le précédent dirigeant (idéalement 1 mois). Si le précédent dirigeant souhaite négocier un biseau à plus de 6 mois, le risque est grand qu'il continue à exercer ses activités sans laisser de place à son successeur.

Les documents / points sur lesquels négocier / se renseigner en détail :

- Fiche de poste
- Objectifs court et moyen terme
- Stratégie d'entreprise (degrés de liberté par rapport à au dirigeant précédent)
- Stratégie des actionnaires (croître, vendre, etc.)
- Gouvernance, notamment relations Président / DG (périmètres, modalités de prise de décision)

### 2.2 Se préparer

#### 2.2.1 Faire son propre bilan

Tout dirigeant doit bien se connaître pour manager au mieux. La prise de fonction est le moment rêvé pour faire le point sur soi-même, si cela n'a pas déjà été fait.

L'outil VISCONTI Talent (TMA) permet un scoring et une analyse des talents intrinsèques et des compétences du dirigeant.

#### 2.2.2 Gérer le biseau avec le poste précédent

Un dirigeant en prise de fonction quitte généralement un autre poste. Il y a parfois une période de biseau qui n'est pas facile à gérer.

Dans ce cas, le dirigeant doit clôturer ses dossiers, déléguer l'ensemble de ses tâches et se faire progressivement invisible dans une société tandis qu'il doit

reprendre des dossiers en cours, fédérer une nouvelle équipe et s'imposer en douceur dans une autre entreprise.

Deux postures totalement différentes qu'il faut mener de front tout en faisant le deuil de son ancien job.

Même si, avant d'accepter son nouveau poste, il a déjà réfléchi aux conséquences de ce changement, le dirigeant qui prépare sa prise de fonction doit passer en revue l'ensemble des avantages de la situation qu'il quitte et se préparer mentalement à les perdre en partie.

### **2.2.3 S'informer**

Avant d'arriver, le dirigeant doit avoir la vision la plus exhaustive et globale possible de son nouvel environnement de travail.

Se préparer consiste donc à rassembler le maximum d'informations liées à l'entreprise/la BU/la direction :

- Plaquettes et présentations
- Rapports d'audit
- Articles internet

Il ne doit pas hésiter à noter toutes les idées, questions, propositions, remarques qui lui viennent en tête pour en parler avec ses nouveaux collaborateurs, les valoriser et montrer son implication totale.

L'acculturation consiste également à comprendre le mode de fonctionnement de l'entreprise et ses valeurs. Se renseigner à l'avance sur l'ambiance, les « à faire-à ne pas faire » du quotidien est un bon moyen d'éviter au dirigeant les situations inconfortables.

### **2.2.4 Rencontrer les donneurs d'ordre**

Dans la mesure du possible, un dirigeant doit rencontrer avant sa prise de fonction certaines personnes clés :

- Membres du conseil d'administration
- Actionnaires de référence
- DG et membres du Codir ou Comex, si le dirigeant qui prend sa fonction est responsable de BU ou de pays

L'objectif de ces rendez-vous est d'aligner les besoins des donneurs d'ordre et de vérifier la cohérence d'ensemble.

### 2.2.5 Préparer son agenda

A ce stade le dirigeant n'a aucun moyen de préparer un planning stratégique réel.

Par contre, il doit identifier les sujets clés, les aspects à traiter en priorité pour avoir les idées claires à son arrivée dans l'entreprise. Les premiers jours sont cruciaux et forgent l'opinion que vont avoir ses nouveaux collaborateurs.

Les sujets incontournables de l'agenda du dirigeant en prise de fonction sont :

- Les personnes à rencontrer (collaborateurs, supérieurs hiérarchiques s'ils existent, fournisseurs et clients clés)
- Les personnes à faire évoluer
- Les problématiques à traiter en priorité
- Les processus à mettre en place
- L'identification d'indicateurs de progrès et la mise en exergue de succès rapides

## 3 Réussir les trois premiers mois

### 3.1 Prendre en main l'équipe

#### 3.1.1 Rencontrer les collaborateurs

#### **A RETENIR**

*« Une vision excellente sans un personnel excellent ne donne rien »*

*Jim Collins*

Le dirigeant doit rencontrer un maximum de collaborateurs dans un minimum de temps :

- Collaborateurs clés
- Equipes (ex. déplacement pour rencontrer le personnel d'une usine ou d'un centre d'appels)

Les premiers rdv 1to1 doivent être ouverts : c'est une prise de contact. Le dirigeant pose les questions suivantes :

- Qu'avez-vous fait dans la vie avant de rejoindre l'entreprise ?
- Quel est votre rôle dans l'entreprise ?
- Que pensez-vous de l'entreprise ?
- Quelles sont vos passions / hobbies ?

Le dirigeant doit lui-même expliquer ce qu'il a fait dans la vie avant de rejoindre l'entreprise et ses passions / hobbies.

Le dirigeant doit éviter les questions trop pressantes et ne pas proposer de diagnostic trop hâtif. Le but est de jauger / comprendre avant tout la personne en face de lui.

Le dirigeant en prise de fonction doit témoigner d'écoute et d'intelligence émotionnelle et se fier aux qualités humaines de ses collaborateurs :

- Lucidité (reconnaissance des erreurs)
- Honnêteté (franchise dans l'expression de leurs opinions)
- Passion (niveau d'énergie, proposition de solutions)
- Volonté d'apprendre (d'amélioration)

- Autonomie
- Travail en équipe
- Etat d'esprit critique et positif
- Courage de supporter ou de prendre des décisions difficiles

### 3.1.2 Comprendre la dynamique d'équipe

Le devoir du dirigeant est de créer et fédérer autour de lui une équipe performante.

Il est donc vital de comprendre la dynamique d'équipe. Il peut s'aider d'un modèle simple, valable quel que soit le grade du collaborateur :

- 25% des collaborateurs sont moteurs
- 50% des collaborateurs sont passifs
- 25% des collaborateurs sont résistants

Parmi les collaborateurs moteurs, on trouve 3 sous-groupes :

- **Les militants** : très synergiques et en accord avec le changement, ils font partie de ceux sur lesquels le dirigeant en prise de fonction pourra s'appuyer. Il faut leur donner des orientations claires et les inclure dans les processus de décision rapidement.
- **Les triangles d'or** : très synergiques mais en partie critiques face au changement. Le dirigeant doit s'appuyer sur eux en laissant parler leur créativité et en écoutant leurs remarques.
- **Les hésitants** : à la fois moyennement impliqués et moyennement antagonistes, ils soutiendront le dirigeant dès les premières réussites. C'est pour convaincre ce groupe que le dirigeant doit miser sur des succès rapides.

Parmi les collaborateurs résistants, on trouve 4 sous-groupes :

- **Les grognons** : ils ne sont pas un frein fondamental au dirigeant car leur antagonisme n'est pas associé à une synergie forte. Le dirigeant devra s'accommoder de ces râleurs, les laisser s'exprimer sans se laisser démonter ni considérer qu'ils sont un enjeu de poids.
- **Les opposants** : étant plus antagonistes que synergiques, ils se rattacheront au dirigeant dès que le rapport de force tournera en la faveur de celui-ci.
- **Les déchirés** : très synergiques et très antagonistes, ce sont les opposants les plus dangereux pour le dirigeant en prise de fonction. Ils se soucient de

leur entreprise et voient le nouveau dirigeant comme un nuisible. Ils cherchent à créer des pressions en interne contre lui. Le dirigeant doit rapidement comprendre lesquels de ses collaborateurs se situent dans ce groupe et prendre les devants en les incluant rapidement dans son processus de prise de fonction.

- **Les révoltés** : très antagonistes et peu synergiques, ils seront toujours contre le nouveau dirigeant et celui-ci n'en fera pas des alliés

Le dirigeant doit s'appuyer sur les militants et les triangles d'or pour construire et exécuter la stratégie d'entreprise.

Il doit aussi interagir avec les déchirés et les révoltés et tenter de les neutraliser rapidement. A défaut, il faut les sortir de l'équipe.

Le dirigeant devra aussi se méfier en permanence des courtisans et manipulateurs.

Par ailleurs, le dirigeant en prise de fonction est parfois confronté à un N-1 :

- Qui voulait son poste
- Qui est fidèle au prédécesseur

Replacer ce N-1 dans une logique constructive et collaborative est l'enjeu n°1 du dirigeant.

Dans le cas contraire, un collaborateur proche qui a un ascendant psychologique sur le reste de l'équipe car fait partie des « anciens » et qui cherche à nuire au nouveau dirigeant crée un barrage fondamental à la réussite de la prise de fonction.

Si le dirigeant n'arrive pas à collaborer avec ce N-1, un changement de poste ou un départ du N-1 doit être effectué.

Attention à décider de façon rationnelle. Si le dirigeant donne l'impression de se « débarrasser » de collaborateurs sur un coup de tête ou de façon subjective, il ne sera pas respecté par l'équipe finale.

## 3.2 Assoir son leadership

### 3.2.1 Avoir une attitude de leader

Afin d'asseoir sa crédibilité au début de sa prise de fonction le dirigeant doit :

- Être rigoureux et franc
- Maîtriser les leviers clés

- Être capable de rentrer dans les détails
- Savoir faire confiance et déléguer
- Être capable de surprendre et stimuler ses équipes
- Pouvoir tout expliquer sans se défilier, avec une certaine hauteur pour faciliter la clarté
- S'engager commercialement en redonnant le goût du risque à sa force commerciale
- Savoir maintenir un équilibre personnel

### 3.2.2 Adapter son agenda

Le dirigeant en prise de fonction doit le plus rapidement possible normer son agenda hebdomadaire / mensuel / trimestriel / annuel en y positionnant :

- Les rdv 1to1 avec les personnes clés
- Ses rdv avec soi-même, pour prendre du recul
- Ses propres vacances
- Les instances de pilotage (Codir, conseil d'administration)
- Les rdv clients / fournisseurs / distributeurs clés
- Les rdv avec certains membres du conseil d'administration

### 3.3 Avoir de l'impact business

Même s'il est dans une phase d'adaptation et de prise en main progressive, le nouveau dirigeant doit asseoir sa crédibilité en favorisant la mise en œuvre de succès simples et rapides.

Rencontrer les parties prenantes du business :

- Clients clés
- Fournisseurs clés
- Distributeurs

Il doit structurer un Plan d'Actions Court Terme (PACT) et prendre des décisions rapides et pratiques qui ont un impact business.

### 3.4 Interagir avec les donneurs d'ordre

Le dirigeant doit rendre des comptes à son conseil d'administration et souvent à d'autres parties prenantes (dirigeant du Groupe, investisseurs, etc.).

Le dirigeant doit :

- Etablir une routine et un agenda de communication avec ces instances
- Rédiger et présenter à l'oral un rapport d'étonnement à la fin du premier mois de prise de fonction, en mettant l'emphase sur les appuis, les obstacles, les surprises ou incompréhensions

### 3.5 Construire et lancer une feuille de route

#### 3.5.1 Produire une stratégie

Le nouveau dirigeant doit rapidement s'imposer comme un stratège. Il doit enclencher un processus de réflexion stratégique au maximum 15 jours après son arrivée pour éviter de se retrouver submergé par le quotidien.

C'est peut-être la plus grande difficulté de la prise de fonction : être capable d'un plongeon rapide dans la réalité opérationnelle, sans se laisser envahir par le quotidien et perdre la prise de recul qu'il doit apporter à l'entreprise.

Dès la fin du premier mois, le dirigeant doit travailler avec son équipe à une première version de plan stratégique.

Ce plan stratégique doit être finalisé à la fin du troisième mois de la prise de fonction.

#### 3.5.2 Lancer 3 combats

Parmi tous les chantiers articulés à la stratégie, le dirigeant doit, avec son équipe, mettre l'emphase sur trois d'entre eux.

Ces chantiers sont généralement ceux qui ont le maximum d'impact et qui sont les plus transversaux.

C'est la raison pour laquelle nous les appelons « combats » dans la mesure où ils sont difficiles à exécuter.

Ces combats doivent faire l'objet d'une démarche projet traditionnelle. Il faut donc, pour chacun d'entre eux, préciser l'organisation du combat, les livrables, le planning, le budget et les actions à réaliser pour chacun d'entre eux.

Ces combats sont suivis très régulièrement en Codir.

### 3.5.3 Réorganiser

Dans sa feuille de route, le dirigeant doit proposer une évolution de l'organisation de son entreprise, notamment de son Codir élargi :

- Les collaborateurs en présence, à garder
- Les collaborateurs en présence à déplacer
- Les collaborateurs en présence à faire partir
- Les collaborateurs à recruter

Par ailleurs, dans le cadre de l'évolution de l'organisation, le dirigeant, avec le Codir, pourra proposer :

- Une révision et simplification de l'organigramme
- Une refonte des systèmes de rémunération et de commissions
- Des initiatives de formation
- La mise en place de groupes de travail « commando »
- Une culture de la discipline et de l'excellence opérationnelle
- Une évolution des instances de pilotage

### 3.5.4 Bâtir un budget et piloter

Les travaux sur la stratégie, les combats et l'évolution de l'organisation s'accompagnent naturellement d'une évolution du budget de fonctionnement et d'investissement.

Bien entendu, les indicateurs de pilotage (OKR) seront redéfinis et suivis.

### 3.5.5 Communiquer

Le dirigeant et son équipe doit communiquer sa feuille de route à tous, en interne comme en externe.

Ce travail de communication doit être mené avec soin.

## 4 Dix conseils pratiques

1. Respecter les trois échéances des 100 premiers jours : rapport d'étonnement au conseil d'administration / président à la fin du 1<sup>er</sup> mois de prise de fonction, stratégie et organisation V0 à la fin du second mois de prise de fonction et stratégie et organisation V1 à la fin du second mois de prise de fonction
2. Passer du temps à interroger les collaborateurs sur leurs ressentis et leur motivation pour évaluer quels collaborateurs seront des atouts et lesquels seront des freins
3. Revoir les leviers de motivation de vos collaborateurs proches et chercher à les optimiser
4. Tenir une checklist et un agenda à la semaine des actions à mener lors de la prise de fonction
5. Avoir un œil neuf sur l'entreprise tout en écoutant/assimilant/comprenant la vision des collaborateurs les plus anciens
6. Ne pas se laisser submerger par le quotidien. Se réserver des plages horaires dans son agenda pour la stratégie
7. Noter sur un carnet les différentes remarques/idées/questions que vous avez et les synthétiser par la suite pour en discuter avec vos collaborateurs
8. Communiquer régulièrement auprès de vos équipes proches. Ne pas hésiter à mettre en avant chaque succès
9. Mettre en place des succès rapides
10. Se faire coacher pendant la prise de fonction et idéalement 2 à 3 mois avant qu'elle commence

### A FAIRE

- Montrer de l'assurance
- Être totalement investi dans son nouveau travail
- Être prêt à renoncer à ses habitudes
- Passer du temps à se familiariser avec ses nouveaux collaborateurs
- Insuffler un rythme dans l'entreprise

### A NE PAS FAIRE

- Être imbu de soi-même
- Avoir la tête à son ancien job
- Ne pas prendre en compte les aspects les plus basiques de la culture de l'entreprise (déjeuner, vêtements, etc)
- Sous-estimer ou surestimer les capacités de changement des acteurs en présence