Prendre une fonction de manager

Votre carnet de route



Sommaire

1. Planification des entretiens d’accompagnement 3

2. Mission et responsabilités confiées 4

3. Interlocuteurs clés 5

4. Documents de référence 6

5. Liste « à faire » 7

6. Votre plan d’actions 9

7. Rendez-vous et comptes rendus 10

8 Vos actions de développement 11

9. Votre système d’animation 12

10. Points de vigilance pour la prise de fonction : liste de contrôle 14

11. Étonnements et retour d’expérience 15

|  |
| --- |
| *Ce carnet de route est un outil à usage personnel.*  *Il vous aide à organiser votre prise de fonction.*  *Les parties « Plan d’actions » et « Actions de développement » sont à partager avec votre N+1.* |

1. Planification des entretiens d’accompagnement

Au cours de la période de prise de fonction, différentes personnes peuvent accompagner le nouveau manager : son responsable N+1, le responsable RH, et éventuellement le prédécesseur dans la fonction.

Inscrivez vos rendez-vous d’accompagnement dans la grille proposée ci-dessous.

En particulier, il est utile de prévoir des points avec votre responsable N+1 :

* un entretien de cadrage pour le lancement de la démarche ;
* un entretien pour valider votre diagnostic et votre plan d’actions ;
* un entretien point d’avancement à mi-parcours ;
* un entretien bilan en fin de période de prise de fonction.

Les entretiens d’accompagnement

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Avec qui** | **Quand** | **Objet** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

2. Mission et responsabilités confiées

Il est important de se faire expliciter les responsabilités confiées : qu’attend-on du nouveau manager ?

Dès les premiers entretiens (parfois dès l’embauche), le N+1 précise les missions du manager, ce qu’il doit faire, les résultats qu’il doit obtenir.

La mission et les responsabilités confiées

|  |
| --- |
|  |

Les quatre ou cinq points correspondant à une attente importante de votre manager envers vous

|  |
| --- |
| **1. –**  **2. –**  **3. –**  **4. –**  **5. –** |

3. Interlocuteurs clés

Liste des principaux interlocuteurs et partenaires avec lesquels vous allez avoir des relations significatives (interlocuteurs internes ou externes à l’entreprise).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nom** | **Fonction et service** | **Mail** | **Tél.** | **Tél. portable** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

4. Documents de référence

Liste de tous les documents qui vont vous être utiles

Exemples : procédures de travail, objectifs, indicateurs, tableau de bord, historique des résultats, dossiers des entretiens annuels, définitions de fonction, liste des projets en cours, enquête de satisfaction, etc.

|  |  |
| --- | --- |
| **Documents** | **Classement** |
|  |  |

5. Liste « à faire »

Notez, comme elles vous viennent, les idées d’actions à entreprendre pendant cette période. Distinguer l’urgence et l’importance. Cette liste va vous être utile pour construire votre plan d’actions.

Liste des actions

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Actions** | **Importance** | **Urgence** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Les questions à poser

|  |  |
| --- | --- |
| **Questions à poser** | **À qui ?** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

6. Votre plan d’actions

Planification des différentes actions

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Quand ?** | **Mes prises de contact** | **Ma participation au fonctionnement collectif (réunions, groupes de travail transverses, etc.)** | **Mes initiatives de manager** |
| La 1re semaine |  |  |  |
| Le 1er mois |  |  |  |
| Le 2e mois |  |  |  |
| Le 3e mois |  |  |  |
| Les trois mois suivants |  |  |  |

7. Rendez-vous et comptes rendus

Compte rendu synthétique des principaux entretiens conduits dans la période de prise de fonction. Dans le compte rendu synthétique, notez plus particulièrement les intérêts de la personne, ses attentes, ses préoccupations.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Date du RV** | **Personne rencontrée** | **Compte rendu synthétique** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

8. Vos actions de développement

Le développement des compétences est un sous-ensemble du plan d’actions.

Préparer le plan de développement en considérant les responsabilités et les activités confiées (cf. page 4 de ce guide).

Quelles sont les compétences acquises et les expériences de votre parcours qui vont vous être particulièrement utiles dans vos nouvelles fonctions ?

|  |
| --- |
|  |

Quelles sont les deux ou trois compétences que vous allez devoir développer ou renforcer pour réussir ?

|  |
| --- |
|  |

Votre plan de développement

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Compétences à développer** | **Actions à entreprendre** | **Quand** | **Appuis possibles** |
|  |  |  |  |

Comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?

Exemple d’actions : observation d’un travail, travail en double, préparation d’une réunion avec un expert, débrief d’une réunion, analyse de documents, interview d’un spécialiste, stages de formation, participation à un audit, participation à un groupe de travail, etc.

9. Votre système d’animation

Les réunions périodiques auxquelles vous participez (internes à l’unité ou externes).

Les différentes réunions

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Réunions** | **Avec qui** | **Objectifs** | **Périodicité/durée** |
|  |  |  |  |

Les entretiens périodiques avec les membres de l’équipe ou avec des partenaires extérieurs.

Les différents entretiens individuels

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Entretiens** | **Avec qui** | **Objectifs** | **Périodicité / durée** |
|  |  |  |  |

Votre système d’animation de la performance

|  |  |
| --- | --- |
| **Éléments** | **Commentaires** |
| Tableau de bord et indicateurs |  |
| Affichage, communication visuelle |  |
| Liste des actions de progrès en cours |  |
| Informations sur les projets |  |

10. Points de vigilance pour la prise de fonction : liste de contrôle

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dix points de vigilance** | **Fait** | **À faire** |
| 1. Pendre le temps de rencontrer chaque membre de l’équipe individuellement. Les présentations sont une marque d’attention aux personnes. |  |  |
| 2. Prendre le temps de la découverte. Interroger les collaborateurs sur ce qu’ils font ; aller les voir sur leur terrain : c’est une forme de reconnaissance et c’est nécessaire pour votre compréhension. |  |  |
| 3. Repérer les dossiers en cours, les dossiers sensibles, les sujets pour lesquels une décision est attendue rapidement. |  |  |
| 4. Veiller à travailler en collaboration le N+1 : échanges sur la situation ; choix de priorités ; modes de fonctionnement en commun ; marges de manœuvre pour le nouveau manager. |  |  |
| 5. Prendre contact avec les partenaires internes ou externes. Développer un réseau de relations avec l’environnement de l’unité. Identifier les attentes des différents partenaires. |  |  |
| 6. Identifier les points forts et les points de progrès de votre unité. Partager ce diagnostic avec le N+1, et définir un axe de progrès. |  |  |
| 7. Repérer les habitudes collectives, la culture locale, les règles implicites. |  |  |
| 8. Identifier ou mettre en place votre système d’animation : réunions, entretiens, pilotage de la performance. |  |  |
| 9. Repérer les enjeux humains en termes d’adéquation besoins / ressources, compétences. |  |  |
| 10. Identifier les transformations qui peuvent avoir un impact sur votre unité ou votre secteur de responsabilité. |  |  |

11. Étonnements et retour d’expérience

Pour faire un bilan de cette période de prise de fonction, notez vos réflexions sur les points suivants.

|  |
| --- |
| * Impressions générales après cette période de prise de fonction. * Ce qui a bien marché, ce qui a été difficile. * Vos étonnements, ce qui vous a surpris chez les personnes ou dans le mode de fonctionnement. * Ce que vous avez appris au cours de cette période. * Spontanément, ce que vous avez envie de faire évoluer. |