

# INTRODUCTION

## POURQUOI CET OUVRAGE ?

Le point de départ de cet ouvrage est un constat simple : on ne met pas assez souvent les futurs managers en capacité de réussir leur prise de fonction.

Nos lecteurs et tous les managers que nous avons rencontrés sur le terrain sont en attente des clés pour réussir dans leur « métier » de manager.

Leurs sources d'information sont de plus en plus nombreuses et riches : blogs, réseaux sociaux, réseaux internes, etc. pour obtenir des conseils, des réponses, vérifier l'information, y contribuer, mais aussi des ouvrages rédigés pour s'imprégner, prendre de la hauteur, avoir une vision plus globale de leur posture, leur rôle en tant que manager. Les apports théoriques et les outils présentés dans un livre constituent un complément rassurant et utile dans un environnement bouillonnant de contenus parfois confus et peu fiables.

Pourquoi les nouveaux managers font-ils face à des difficultés répétées ?

- la décision se prend vite et la transition entre deux postes est rapide ;

- ceux qui les nomment ne savent pas faire et ont eux-mêmes appris « sur le tas » et « par l'erreur » ;
- ceux qui les nomment ne veulent pas être dépassés et préfèrent s'assurer de rester meilleurs que leurs élèves, et parfois n'assument pas leurs responsabilités jusqu'au bout (nomination, formation, accompagnement, etc.) ;
- le courage managérial ne se décrète pas ! Le soutien de sa future hiérarchie tarde à venir, des bonnes décisions sont bloquées pour de mauvaises raisons et ces conditions de démarrage altèrent l'envie et la capacité à bien faire ;
- il n'y a pas d'anticipation, on privilégie la transmission des informations considérées comme importantes, c'est-à-dire liées à la production ou au développement de l'activité, pas aux collaborateurs ni à l'ambiance de travail.

Parfois aussi un manager le devient « par hasard », au gré d'une évolution de carrière dont l'aspect managérial est ressenti comme secondaire. Il encadre une équipe, mais cela ne compte pas vraiment...

**Finalement les futurs managers le deviennent parfois « malgré eux », sans qu'ils aient eu le temps ou l'opportunité de s'interroger sur leurs atouts à renforcer ou à développer.** Ils n'ont pas le temps de se poser des questions personnelles sur leurs envies, sur leurs aspirations, sur leurs attentes. La décision est prise, elle semble valorisante, il ne reste plus qu'à y aller !

Les entreprises ont pris conscience de ces écueils et s'emploient désormais à accompagner les jeunes managers dans leur prise de fonction. Des parcours, certifiants, qualifiants, parfois même diplômants voient le jour et permettent aux managers d'acquérir les repères théoriques et pratiques pour être rapidement opérationnels. Les managers sont amenés également à se retrouver « entre pairs », créer et développer leur réseau pour faire face aux situations qu'ils vont rencontrer et se sentir moins seuls. Les outils d'intelligence collective comme le codéveloppement professionnel se déploient

enfin, au bénéfice de ces managers, afin de les mettre en capacité de réussir.

**Les derniers jours avant, et les premières semaines après la prise de fonction représentent l'étape charnière entre un avant – collaborateur performant – et un après – manager légitime et épanoui conduisant une équipe performante.**

Comment appréhender cette prise de fonction en transformant les risques en opportunité de réussite et d'épanouissement ?

Comment limiter les « dégâts » qu'un échec peut susciter et qui auraient une incidence directe sur le manager mais aussi sur l'équipe, sur la hiérarchie et enfin sur l'entreprise ?

Les erreurs commises au moment de la prise de fonction sont ressenties comme plus graves, car elles interviennent quand le manager est le plus observé. Elles sont par la suite difficiles à rattraper. En effet, les relations qui s'établissent avec les collaborateurs, les pairs et la hiérarchie constituent un enjeu clé pour la réussite future et le développement positif d'une équipe.

**Notre objectif, au travers de cet ouvrage, est de permettre au manager nouvellement nommé de trouver des réponses aux questions qu'il se pose, qu'il se posera ou qu'il devrait se poser !**

- Quelle est ma nouvelle zone de responsabilité et d'autonomie ?
- Comment réussir lorsqu'on n'a pas une compétence technique reconnue par l'équipe ?
- Comment prendre des décisions de management lorsque, au contraire, on a les réflexes techniques et l'envie de faire à la place de ses collaborateurs ?
- Comment acquérir légitimité et crédibilité sans se cacher derrière son n+1 pour justifier ses décisions ?
- Comment faire adhérer à ses idées ?

- Comment communiquer ? À qui et quand ?
- Comment utiliser l'expérience de la hiérarchie ?
- Comment ne pas perdre la face sur des points où l'on en sait moins que ses collaborateurs ?
- Pourquoi le regard des autres change-t-il ?
- Comment se faire accepter quand le manager est issu de l'équipe et qu'en même temps il est chef de projet ?
- Comment gérer une équipe de jeunes collaborateurs ? de collaborateurs très seniors ?
- Quel soutien attendre de sa propre hiérarchie ?

Cet ouvrage est découpé en trois parties : la métamorphose, les nouvelles responsabilités et la prise de fonction.

**La métamorphose** explicite les transformations nécessaires pour adopter un comportement de manager.

**Les nouvelles responsabilités** mettent en évidence ce que signifie la notion de responsabilité du manager ainsi que les contours de ces responsabilités : ce qu'elles englobent aussi bien que ce qu'elles excluent.

Enfin, **la prise de fonction** met l'accent sur la réalité de la fonction de manager, durant les premières semaines : comment appréhender les choses pour réussir cette étape clé. Cette partie propose aussi une boîte à outils pour aider le manager.

Chacune de ces parties propose au lecteur des méthodes simples et efficaces pour mettre en place d'emblée des modes de fonctionnement qui permettront d'installer solidement un « jeune manager » dans sa fonction, en toute légitimité, crédibilité, professionnalisme et plaisir.