

PRISE DE POSTE : PLAN D'ACTION EN 90 JOURS

A. Diagnostiquer la situation de l'organisation

Il y a 4 grands types de situation : Il faut identifier les défis et opportunités. Les 4 processus sont cycliques.

I) Start-Up

a) Défis

- Bâtir les structures et les systèmes de zéro, sans orientation ni frontières précises.
- Constituer une équipe performante et soudée.
- Se débrouiller avec des ressources limitées

b) Opportunités

- Vous pouvez agir dès le début.
- Les individus sont motivés par les perspectives.
- Les collaborateurs sont ouverts et libres de schémas antérieurs sclérosants.

II) Le Redressement

a) Défis

- Redynamiser des collaborateurs et d'autres parties prenantes démoralisés.
- Gérer l'urgence et avoir un impact décisif et rapide.
- Oser prendre des décisions difficiles au niveau du personnel.

b) Opportunités

- Tout le monde sait que le changement est nécessaire.
- Les partenaires concernés peuvent vous apporter un soutien extérieur précieux.
- Les petites victoires ont un impact considérable.

III) La Redéfinition

a) Défis

- Remettre en question des normes culturelles profondément enracinées qui ne contribuent plus à de bonnes performances.
- Convaincre les collaborateurs que le changement est nécessaire.

- Restructurer l'équipe et réorienter le travail de la cellule ou de l'équipe.

b) Opportunités

- L'organisation possède des poches de points forts importantes.
- Les gens veulent apporter leur pierre pour pouvoir se dire qu'ils réussissent et contribuent au succès.

IV) La pérennisation

a) Défis

- Jouer une bonne défense en évitant les décisions qui suscitent des problèmes.
- Vivre dans l'ombre d'un leader révérend et gérer l'équipe qu'il ou elle a créée.
- Trouver des moyens d'amener l'entreprise vers la phase suivante de son développement, inventer le défi.

b) Opportunités

- Une équipe forte est peut-être déjà en place.
- Les gens veulent réussir.
- Les fondations de la réussite future (projets de développement ou produits) sont peut-être déjà en place.

B. Pour accélérer la transition

- 1) A quelle situation êtes-vous confronté : Démarrage, redressement, redéfinition ou pérennisation ?
- 2) Qu'est-ce que cela implique au niveau des défis et des opportunités auxquels vous aurez probablement à faire face ? Comment pouvez-vous envisager d'accélérer votre transition ?
- 3) Qu'est-ce que cela implique au niveau de votre projet d'apprentissage ? Avez-vous seulement besoin de connaître le côté technique de l'entreprise ou est-il essentiel que vous ayez également une bonne compréhension de sa culture et des règles du jeu politique interne ?
- 4) Parmi vos compétences et vos points forts, lesquels vous seront les plus précieux dans le contexte dont vous héritez ? Lesquels risquent de vous mettre paradoxalement en difficulté ?

- 5) Quel est l'état d'esprit dominant au sein de l'organisation ? Quelles transformations psychologiques devez-vous conduire et comment allez-vous y parvenir ?
- 6) Quel mélange de situations gérez-vous ? Quelles parties de votre unité sont en mode start-up, redressement, redéfinition et pérennisation ? Quelles implications cela a-t-il au niveau de l'évaluation des personnes qui travaillent avec vous ?

C. Plan d'apprentissage

I) Avant la prise de fonctions

- Lire tout sur la structure, ses performances et ses collaborateurs.
- Rechercher les évaluations extérieures des résultats de la cellule : Comment des personnes informées et objectives voient-elles la cellule « DIA » ?
- Trouver des observateurs extérieurs qui connaissent bien l'organisation. Posez-leur des questions ouvertes sur l'histoire, les réseaux d'influence et la culture de l'entreprise.
- Discuter avec votre supérieur.
- A mesure que vous apprenez sur votre nouvelle organisation, notez par écrit vos premières impressions et, le cas échéant, certaines hypothèses ou conclusions.
- Constituez une liste de questions initiales pour guider votre exploration structurée une fois que vous serez dans la place.

II) Au cours des premières semaines

- Consulter les plans opérationnels, les données relatives au personnel.
- Rencontrez individuellement les collaborateurs avec les questions.
- Évaluez comment se passent les choses aux interfaces internes clefs. Comment les services en Interne perçoivent-ils les relations de la cellule DIA avec ses interlocuteurs extérieurs ? Ces personnes vous permettront également de toucher le doigt des problèmes que d'autres ne voient pas.

- Testez l'alignement stratégique dans le sens haut/bas. Demandez aux dirigeants quelles sont la vision et la stratégie de la Direction. Ensuite repérez jusqu'à quel niveau de l'organisation ces convictions pénètrent. Le précédent leader a-t-il su faire redescendre le message ?
- Testez les perceptions des défis et des opportunités. Commencez par demander aux collaborateurs comment ils perçoivent les défis et les opportunités de la Cellule. Ensuite, procédez de même en remontant les échelons hiérarchiques. Cette démarche vous aidera à savoir si les dirigeants prennent correctement le pouls de l'organisation.
- Actualisez vos questions et vos hypothèses.
- Soumettez vos hypothèses et vos conclusions à votre supérieur hiérarchique et discutez-en avec lui.

III) A la fin du premier mois

- Réunissez votre équipe pour lui faire connaître vos premières conclusions. Vous obtiendrez ainsi un feed-back précieux sur vos hypothèses et vous en apprendrez davantage sur votre équipe et ses dynamiques internes.
- Analyser à présent les interfaces extérieures clés. Comment les acteurs extérieurs perçoivent-ils votre organisation et ses forces et faiblesses ?
- Analyser 2 ou 3 processus clefs .Réunissez des représentants des groupes concernés pour mettre à plat et évaluer les processus que vous avez sélectionnés. Vous en retirerez de précieuses informations sur la productivité, la qualité et la fiabilité.
- Rencontrez les autres services. Vous apprendrez ainsi comment les choses fonctionnent aux interfaces entre les fonctions. Quels problèmes perçoivent-ils que les autres ne voient pas ? Repérez les « historiens naturels » et discutez avec eux. Ils vous apporteront leur connaissance de l'histoire, de la culture et du système politique au sein de l'entreprise et ils sont également des alliés et des relais d'influence potentiels.
- Actualisez vos questions et vos hypothèses.
- Retournez voir votre supérieur pour discuter avec lui de vos observations.

D. Pour accélérer la transition

- 1) Êtes-vous capable d'apprendre à propos de nouvelles organisations ? Succombez-vous parfois à la tentation de l'action ? Ou à celle d'arriver avec « la » réponse ? Si oui, qu'allez-vous faire pour corriger ces travers ?
- 2) Quel est votre projet d'apprentissage ? Sur la base de vos connaissances actuelles, dressez une liste de question pour vous aider dans vos premières explorations. Si vous avez déjà établi un certain nombre d'hypothèses sur la situation de votre future organisation, quelles sont-elles et comment envisagez-vous de les tester ?
- 3) Etant donné les questions auxquelles vous souhaitez répondre, quels interlocuteurs sont les plus susceptibles de vous apporter ces connaissances directement utilisables ?
- 4) Comment pouvez-vous améliorer l'efficacité de votre processus d'apprentissage ? Quelles pistes explorer pour mieux rentabiliser votre investissement en temps et en énergie et pour obtenir des informations plus utiles ?
- 5) Jetez les bases de votre plan d'apprentissage à partir de vos réponses ci-dessus.

E. Créez des coalitions

Les réseaux d'influence – des liens informels entre collègues- vous aideront à trouver des soutiens pour vos idées et vos objectifs. Mais c'est à vous qu'il appartient de bâtir les coalitions qui vous permettront de parvenir à vos fins. Pour ce faire, vous avez besoin d'une stratégie d'influence : Savoir qui vous devez influencer, repérer vos alliés et vos opposants potentiels et convaincre « l'électorat flottant » Cette démarche fait partie du plan en 90 jours.

Cartographier les forces en présence

Souvent, on fait l'erreur de consacrer trop de temps à la dimension verticale de l'influence (haut/ bas et bas/haut) et pas assez à la dimension horizontale : Pairs et réseaux d'influence extérieurs.

Identifier les acteurs clés

Commencez par identifier les interfaces clés entre votre unité ou votre groupe et le reste de l'organisation au sens large.

Demander à votre supérieur une liste suffisante de personnes extérieures qu'il pense que vous devriez connaître et organisez des réunions avec elles le plus rapidement possible

Diagnostiquer les réseaux d'influence informels

Pour bâtir les coalitions indispensables à votre réussite, vous devez donc commencer par identifier les schémas d'allégeance et les sources de pouvoir qui les sous-tendent. Essayez de repérer les alliances. Qui demande conseil à qui ? Qui partage les informations avec qui ? Qui contrôle les ressources ? Qui est connu pour se mettre en 4 pour ses amis ? Qui doit une faveur à qui ?

Dans le même temps, essayer d'identifier les sources de pouvoir qui confèrent à certains individus une influence. Les sources de pouvoir habituelles dans une organisation sont :

- L'expertise
- L'accès à l'information
- Le statut
- Le contrôle des ressources
- La loyauté

Enfin, vous serez à même de repérer les leaders d'opinion : Des personnes qui, de par leur autorité officielle, une expertise particulière ou encore le seul pouvoir de leur personnalité, ont une influence prépondérante sur les autres membres de l'organisation.

Vous finirez également par reconnaître les coalitions de pouvoir : Des groupes de collaborateurs qui coopèrent explicitement ou implicitement en vue d'atteindre des objectifs donnés ou de protéger des privilèges particuliers. S'ils décident de s'opposer à vous, vous n'aurez souvent d'autre choix que de briser ces coalitions pour en bâtir de nouvelles, favorables à vos idées.

Identifiez les alliés, les opposants et les indécis

Après avoir repéré vos adeptes potentiels, vous devez donc vous pencher sur leurs motivations. Un individu peut être motivé par plusieurs choses : Statut, sécurité financière, richesse, sécurité de l'emploi, relations sociales et professionnelles enrichissantes, opportunités de relever de nouveaux défis. Prenez donc le temps de cerner leur perception des choses. Mettez-vous à leur place : Si vous étiez eux, qu'est-ce qui vous importerait ?

S'il est possible d'engager un dialogue direct avec eux, demandez-leur comment ils perçoivent la situation et soyez à l'écoute de leur point de vue, de leur attentes, de leurs craintes. Le cas échéant, essayez d'en savoir plus en vous renseignant auprès d'autres collaborateurs

Fourbissez des arguments irrésistibles

Vous avez à votre disposition plusieurs types d'argument : Ceux qui sont fondés sur la logique et des données, et ceux qui sont fondés sur des valeurs et les émotions que celles-ci provoquent. Il est également possible de combiner les deux. Les arguments rationnels doivent s'adresser directement aux intérêts pragmatiques des personnes que vous souhaitez convaincre. Les arguments faisant appel à des valeurs, pour leur part, visent à déclencher des réactions, voire des réflexes émotionnels – par exemple, évoquer le patriotisme pour que les gens acceptent des sacrifices en temps de guerre. Les valeurs les plus couramment invoqués pour convaincre autrui sont :

Valeurs : Loyauté

Dans le contexte de l'entreprise : dévouement à un idéal, sacrifice pour atteindre cet idéal.

Valeurs : Engagement et contribution

Dans le contexte de l'entreprise : Service aux clients, créer une organisation meilleure.

Valeurs : Valeur et dignité individuelle

Dans le contexte de l'entreprise : Respect de l'individu exprimé comme la suppression des pratiques d'exploitation ou condescendantes et la promotion de la dignité et de l'égalité des chances pour tous, donner aux individus les moyens de réaliser leur potentiel.

Valeurs : intégrité

Dans le contexte de l'entreprise : Respect de la lettre et de l'esprit de la loi, comportement éthique et honnête, justice dans toutes les interactions.

F. Organisez des événements qui obligent à l'action

Faire des calendriers assortis de jalons de mise en œuvre progressive, organiser des réunions régulières pour faire le point sur l'avancement des projets et demander des comptes aux collaborateurs qui ne respectent pas leurs engagements. Tout cela génère une force de pression psychologique qui oblige chacun à continuer à avancer.

1. Utilisez des chemins détournés

Les stratégies d'encerclement

Elles font passer les individus de A à B par une série de petites étapes plutôt que de passer par un grand saut. L'idée est de vous appuyer sur de petits engagements pour en obtenir de plus grands. Si vous voulez lancer un projet, commencez par exemple par obtenir que les collaborateurs acceptent de participer à une réunion de préparation initiale. Puis, qu'ils s'engagent à participer à une réunion suivante, puis à travailler sur un point précis, et ainsi de suite. Cette technique fonctionne car chaque étape crée un nouveau point de référence psychologique à partir duquel on décide ou non d'engager l'étape suivante. Chaque fois que possible, essayez de rendre chaque étape irréversible, comme une porte qui se verrouille une fois qu'on l'a franchie. Obtenir des individus qu'ils prennent des engagements en public ou par écrit, par exemple, rend plus difficile tout retour en arrière.

La technique de la résolution de problèmes pour vaincre les résistances au changement

- Dans un premier temps, obtenez des individus qu'ils participent à une collecte de données sur, par ex, les performances de l'organisation par rapport à ses concurrents. Supervisez attentivement ce processus pour être sûr que la démarche est objective et que les membres du groupe utilisent des comparaisons extérieures. L'important à ce stade est de les amener à admettre qu'il y a un ou des problèmes qui doivent être traités

- Dans un deuxième temps, votre objectif sera de conduire l'équipe à une définition commune du « problème ». Quel est exactement le problème ? Le cas échéant, utilisez des outils d'analyse des processus ; il est essentiel que l'équipe engage une réflexion de fond sur les racines du problème.

- Ensuite, faites travailler les membres ensemble sur l'identification de critères permettant d'évaluer les différentes actions possibles. En quoi consisterait une « bonne » solution ? Quels peuvent être nos critères de réussite ?

- Enfin, utilisez les critères ainsi identifiés pour évaluer les options. Quels sont les mérites et les inconvénients de chaque option ? A ce stade, nombre de personnes accepteront des choses qu'elles auraient refusées au départ.

2. « Séquencez » pour créer une dynamique

L'ordre dans lequel vous approchez des alliés et des alliés potentiels aura un impact décisif sur votre démarche de création de coalition. Pourquoi ? Une fois un allié respecté acquis à votre cause, il vous sera beaucoup plus facile d'en recruter d'autres. Ce faisant, votre base de ressources grandit. Si vous vous adressez en premier aux bonnes personnes, vous mettez en mouvement un cercle vertueux. Vous devez donc être vigilant dans le choix de vos premières cibles et dans la façon dont vous entrez en contact avec elles.

Vers qui devez-vous vous tourner en premier ? Concentrez vos efforts sur :

- Les personnes avec qui vous entretenez déjà des relations de coopérations.
- Les individus dont les intérêts sont fortement compatibles avec les autres.
- Les personnes qui disposent des ressources indispensables à la réussite de votre projet.
- Les individus ayant des connexions importantes, qui peuvent recruter d'autres alliés.

G. Questions sur le passé

I) Performances et résultat

- 1) Quelles ont été les performances de cette organisation dans le passé ? Comment les collaborateurs jugent-ils ces performances ?
- 2) Comment les objectifs étaient-ils définis ? Étaient-ils trop ou pas assez ambitieux ?
- 3) Quels indicateurs étaient utilisés ? Quels comportements encourageaient-ils ou décourageaient-ils ?
- 4) Que se passait-il si les objectifs n'étaient pas atteints ?

II) Causes fondamentales

- 1) Si les performances étaient bonnes, pourquoi ?
- 2) Quelles ont été les contributions relatives de la stratégie de l'organisation, de sa structure, de ses capacités techniques, de sa culture et de ses règles du jeu politiques ?

- 3) Si les résultats n'étaient pas bons, pourquoi ? Est-ce la stratégie de la Direction qui est en cause ? Sa structure ? Ses capacités techniques ? Sa culture ? ses règles du jeu politiques ?

III) Histoire du changement

- 1) Quelles initiatives ont été prises pour changer l'organisation ? Que s'est-il produit ?
- 2) Quels ont été les acteurs clés qui ont façonné la Cellule ?

H. Questions sur le présent

I) Vision et stratégie

- 1) Quelles sont la vision et la stratégie affichées de l'organisation ?
- 2) Cette stratégie est-elle réellement suivie ? Si non, pourquoi ? Si oui, la stratégie conduira-t-elle la Cellule là où elle a besoin d'aller ?

II) Collaborateurs

- 1) Qui est compétent et qui ne l'est pas ?
- 2) A qui peut-on faire confiance ? A qui ne peut-on pas faire confiance ?
- 3) Qui a de l'influence et pourquoi ?

III) Processus

- 1) Quels sont les processus clés de l'organisation ?
- 2) Donnent-ils des résultats acceptables en termes de qualité, de fiabilité et de délais ? Si non, pourquoi ?

IV) Dangers

- 1) Quelles bombes à retardement risquent d'explorer et de me faire trébucher ?
- 2) Quels faux pas culturels ou politiques potentiellement dangereux dois-je éviter ?

V) Victoires précoces

Dans quels domaines (collaborateurs, relations, processus, produit) puis-je espérer obtenir des victoires précoces ?

I. Questions relatives à l'avenir

I) Défis et opportunités

- 1) Au cours de l'année à venir, dans quels domaines la cellule risque-t-elle d'être confrontée à des défis importants ? Que peut-on faire maintenant pour s'y préparer ?
- 2) Quelles sont les opportunités non exploitées les plus prometteuses ? Que faudrait-il qu'il se produise pour qu'elles se réalisent ?

II) Obstacles et ressources

- 1) Quels sont les obstacles les plus importants aux changements à conduire ? Sont-ils d'ordre technique ? Culturel ? Politique ?
- 2) Quelles nouvelles compétences doivent être développées ou acquises ?

III) Culture

- 1) Quels éléments de la culture doivent être préservés ?
- 2) Quels éléments faut-il faire évoluer ?

J. Conclusion

Comme vous pourrez le constater, la prise de poste nécessite une stratégie et une méthodologie sans faille, bien loin des tentations de dérive subjective ou affective.

Cela démontre, si cela est encore nécessaire, que le succès ne s'improvise pas mais se construit pas à pas sur fond de rationalité.

Bon courage pour les prochains candidats à la prise de poste.

Ce qui précède est le résumé d'une publication trouvée sur le site d'Harvard.

