

## **Quelques idées clés pour réussir sa prise de poste en tant que manager d'une nouvelle équipe**

Rappelez-vous qu'on n'a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression

### **Quelques principes d'efficacité**

Principe N°1 : Donnez-vous des objectifs tout de suite...mais des objectifs qualitatifs, des objectifs d'apprentissage. Cherchez à découvrir, à apprendre de tout et de tous. Posez des questions, intéressez-vous à tout !

Principe N°2 : Filtre positif et ouverture d'esprit : ne cherchez pas à découvrir ce qui ne marche pas bien (cela vous sautera aux yeux sans effort de toutes façons). Au contraire exercez-vous à voir tout ce qui est positif, cherchez résolument les qualités, l'excellence, tout ce qui est astucieux, courageux, innovant, etc...

Principe N°3 : Dites aux autres ce qui vous étonne positivement, valorisez ce que vous voyez de bien (ne dites aucun mal de votre prédécesseur !)

Principe N°4 : Faites un diagnostic sur le stade de maturité de votre équipe et adaptez votre posture de management. Faites vous un plan de management tous les trois mois, avec vos priorités et les principaux actes de management que vous pensez et préparez de façon stratégique.

Principe N°5 : Le Qui prime sur le Quoi : centrez-vous d'abord sur la relation humaine, qui est le socle de la relation technique

### **Bonnes pratiques**

Lors d'une première réunion assez courte :

- présentez-vous sommairement (votre parcours, l'intérêt que vous avez à prendre ce nouveau poste, ce que vous avez envie d'apprendre, et ce que vous avez envie d'apporter a priori)
- annoncez que vous allez faire connaissance avec chacun en individuel en deux fois dans les 15 premiers jours. Et que vous restituerez à l'équipe un retour de ces entretiens.

- 1er entretien : Vous chercherez à connaître chacun d'une manière plus personnelle : "qu'est-ce que tu aimes le plus dans ton job, qu'est-ce que tu fais le mieux, qu'est-ce que tu apprécies le plus dans le fonctionnement actuel de l'équipe (ou de l'entreprise), qu'est-ce qui est important pour toi dans le travail (valeurs), quelles compétences et qualités professionnelles aimerais-tu développer encore, comment te vois-tu évoluer dans deux ans, qu'attends-tu de moi ?". Indiquez que vous répondrez également à ce genre de questions, et que vous parlerez en particulier de votre vision du management.
- 2ème entretien (une semaine plus tard) : c'est un entretien centré sur la fonction, sur la technique, sur le métier : "Qui sont tes clients internes principaux, qu'attendent-ils de toi, comment peux-tu les servir au mieux, comment mesures-tu leur satisfaction, comment évalues-tu la qualité de ton travail ? Quelles sont tes contraintes, que les autres devraient absolument connaître et respecter ? Comment peux-tu t'organiser pour gagner beaucoup en efficacité dans ton job ? De quoi as-tu besoin pour développer un bien meilleur service encore ? Quelles sont tes recommandations pour optimiser le fonctionnement de l'équipe ?"
- Pour les entretiens individuels : c'est un entretien professionnel, vous pouvez prendre des notes même si des choses personnelles sont échangées, mais veillez à ce que la prise de notes ne soit pas un écran entre vous. Idéalement, ne notez que des mots clés, du verbatim, des idées qui vous viennent. Soyez curieux, approfondissez les points, posez des questions ouvertes, restez en silence. Evidemment si l'interlocuteur est intimidé, n'ose pas trop vous parler, mettez le à l'aise et adaptez le style de l'entretien à chacun.
- Pour la restitution :
  - Donnez un feed-back individuel à chacun sur ce qu'il a dit (une reformulation synthétique des idées clés)

- En réunion (3/4h de présentation, 1h de discussion) : donnez à tous une vision panoramique de qui fait quoi, qui fournit quelle prestation interne pour qui, avec quelles contraintes, etc.... Expliquez ce que vous avez compris des points forts de l'entreprise et de l'équipe, des qualités du groupe, et de leurs souhaits de progrès (en efficacité collective, en qualité de service, en développement de compétences, etc...). Demandez au groupe, dans quelle mesure cela rejoint leurs perceptions, ce qu'ils peuvent nuancer, rectifier ou rajouter...
- Indiquez ensuite que vous allez continuer d'apprendre en étant très présent sur le terrain, auprès des clients, que vous allez prendre maintenant connaissance du contenu des dossiers en cours, et que votre premier objectif va être de repérer ce qui est prioritaire et stratégique. Dites clairement que vous allez chercher à voir encore mieux tous les points forts, plus dans le détail maintenant. Et puis aussi que vous allez continuer à poser plein de questions sur la raison des façons de faire, le but poursuivi par ce qui est devenu pour eux des habitudes, et que certaines d'entre elles vont certainement devoir changer. Indiquez que dans un mois, vous remettrez à tous un "rapport d'étonnement", qui posera plein de questions auxquelles vous chercherez à répondre avec l'équipe.
- Rédigez seul votre rapport, mais interviewez large : des clients, des fournisseurs, des personnes d'autres équipes, votre patron, etc... Réfléchissez à ce qui vous surprend en individuel avec ceux que vous percevez comme des poissons pilotes ou des alliés. Impliquez chacun sur des aspects le concernant, pour pré-mobiliser tout le monde.
- Annoncez après la discussion d'équipe sur le rapport d'étonnement que vous allez présenter sous un mois et demi (juste avant vos trois mois d'intégration) votre projet pour l'équipe. Il y aura des projets transverses et des projets pour chacun. Cela entraînera des changements, et vous aurez besoin de préparer ça avec chacun, en individuel, en petits groupes, en réunions intermédiaires avant cette échéance, etc... Il ne s'agit pas de votre projet

(même si c'est vous qui le pilotez, mais le leur, celui de l'équipe entière...)

Commencez aussi à observer les réunions d'équipe. Par exemple, demandez à venir participer en auditeur libre à des réunions que d'autres animent. Demandez l'ordre du jour. Demandez qu'on vous présente le compte-rendu. Etonnez-vous que ce ne soit pas un relevé de décisions. Demandez pourquoi il n'y a pas d'échéances ou de pilote identifié devant les actions. Demandez quel suivi a été effectué sur les actions précédemment décidées. Ne donnez aucun conseil, aucune directive les premières semaines. Restez ouvert, curieux, posez plein de questions, nourrissez votre rapport d'étonnement et votre projet de projet fédérateur pour l'équipe. Prenez deux heures en fin de chaque semaine, pour synthétiser ce que vous avez appris, pour prendre du recul, pour fixer vos priorités de la semaine suivante. Prenez des contacts à l'extérieur de l'équipe avec les personnes influentes. Impliquez-les dans vos interrogations, dans vos intentions, faites leur part de votre enthousiasme, de votre état d'esprit, demandez leur des éclairages, etc...

- Dès que possible, après l'annonce du projet (vous repartez pour une période de grâce, puisque tout lancement induit implicitement du crédit... le temps qu'on puisse se rendre compte de la tournure que prennent les choses !) :
  - Initiez la délégation des rôles en réunion.
  - Mettez en place un dispositif d'entretiens individuels
  - Faîtes travailler les gens en transverse dans des groupes de travail mélangeant des fonctionnels et des opérationnels
  - Invitez des personnes extérieures à quelques réunions, pour qu'ils présentent quelque chose, et demandez leurs du feed-back sur l'équipe, sur la réunion à laquelle ils ont participé
  - Demandez de temps en temps à chacun comment il perçoit les changements en cours, comment il est impacté, et diversement inconfortable depuis que certaines habitudes sont bousculées, etc...