

Julien Godefroy

LIVRES OUTILS Management

PRENDRE UN POSTE DE MANAGER

87 techniques pour développer son leadership
et engager ses équipes

● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Depuis 1925, les éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde, transmettre les savoirs et cultiver ses passions! Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons de manière responsable, dans le respect de l'environnement. Nos imprimeurs sont ainsi choisis avec la plus grande attention, afin que nos ouvrages soient imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement. Nous veillons également à limiter le transport en privilégiant des imprimeurs locaux. Ainsi, 89% de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2023
ISBN : 978-2-416-01266-2

Julien GODEFROY

Prendre un poste de manager

87 techniques pour développer
son leadership et engager ses équipes

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Introduction.....	1
Chapitre 1. Anticiper et préparer la prise de poste de manager	5
# 1. Comprendre les enjeux du management	6
# 2. Sortir du triangle dramatique de Karpman.....	10
# 3. Se positionner en adulte responsable : l'analyse transactionnelle.....	13
# 4. Être moteur de son intégration	17
# 5. Travailler son pitch court.....	20
# 6. Travailler son pitch long.....	23
Chapitre 2. Les huit erreurs à éviter lors de la prise de poste de manager.....	27
# 7. Aller trop vite	28
# 8. Savoir tout sur tout.....	31
# 9. Garder ses habitudes	34
# 10. Être négatif.....	37
# 11. Micro-manager	40
# 12. Faire « copain-copain »	43
# 13. Ne pas tenir ses engagements.....	46
# 14. Ne pas savoir dire non	49
Chapitre 3. Mettre en œuvre une organisation efficace.....	53
# 15. Prendre une décision.....	55
# 16. Supprimer.....	59
# 17. Gérer les imprévus.....	63
# 18. Définir et gérer les priorités avec la matrice d'Eisenhower	66
# 19. S'appuyer sur une note dynamique	70

# 20. Bien estimer la durée d'une tâche : la loi de Parkinson	73
# 21. Supprimer les coupures pour être plus efficace : la loi de Carlson.....	76
# 22. Ne faire que l'essentiel : la loi de Pareto.....	79
# 23. Le moins, mais mieux : la loi d'Illich.....	82
# 24. S'obliger à faire le plus difficile en premier : la loi de Laborit.....	85

Chapitre 4. 90 jours pour bien démarrer

sa prise de fonction de manager	89
# 25. Aborder le premier jour de la prise de fonction de manager.....	91
# 26. Aborder la première semaine de la prise de fonction de manager	94
# 27. Mener les entretiens de présentation lors du premier mois	96
# 28. Mener la phase d'observation lors du deuxième mois	100
# 29. Compléter son observation avec l'outil d'analyse stratégique Pestel de Francis J. Aguilar.....	103
# 30. Mettre en œuvre les victoires rapides lors du deuxième mois	106
# 31. Synthétiser ses observations avec le modèle d'analyse stratégique SWOT lors du troisième mois	110
# 32. Clore la période des 90 jours en impulsant la mise en dynamique collective.....	114
# 33. Clore la période des 90 jours en impulsant la mise en dynamique individuelle	118
# 34. Faire part de son étonnement.....	121
# 35. Donner du sens pour prendre pleinement sa posture de manager.....	124

Chapitre 5. Créer une relation de confiance

pour un bon travail d'équipe	127
# 36. Prendre la décision de faire confiance.....	129
# 37. Déléguer progressivement	132
# 38. Être exemplaire et faire ses preuves	135
# 39. Être cohérent et égal à soi-même.....	138
# 40. Éclaircir les zones d'ombre	141
# 41. Tenir ses engagements	144
# 42. Garder la confidentialité sur les échanges avec les collaborateurs	147

# 43. S'intéresser sincèrement à l'autre	150
# 44. Reconnaître ses torts	153
# 45. Négocier avec son manager et sa hiérarchie	156
Chapitre 6. Développer son leadership	161
# 46. Les quatre styles de direction de Rensis Likert	163
# 47. Les cinq grands types de management de la grille de Blake et Mouton	167
# 48. Le modèle de Hersey et Blanchard du leadership situationnel	171
# 49. Appliquer les trois piliers du management : vers un style de management unique ?	175
# 50. Savoir incarner les trois principales postures du chef d'équipe	179
# 51. Comprendre l'autre avec l'écoute et l'empathie	182
# 52. Mettre en œuvre l'art du feed-back et de la résonance	186
# 53. Gérer des situations conflictuelles avec Thomas et Kilmann	190
# 54. Accompagner le changement grâce à Elisabeth Kübler-Ross	194
# 55. Se connecter à soi-même pour un leadership fort	198
# 56. Se connecter à soi-même et aux autres avec l'intelligence émotionnelle	201
# 57. Prendre la parole en public efficacement	204
# 58. Faire preuve de courage managérial pour s'exprimer et assumer	208
# 59. Ne pas avoir peur de demander de l'aide	211
Chapitre 7. Définir et déployer les objectifs	215
# 60. Se fixer des objectifs avec la méthode SMART de George T. Doran	217
# 61. Suivre l'avancement des objectifs avec les indicateurs clés de performance (ICP)	219
# 62. Utiliser la feuille de route comme système de pilotage complet	222
# 63. Déployer les objectifs et faire leur suivi avec les rythmes managériaux	226
# 64. Bien lancer l'année avec l'équipe	229
# 65. Lancer l'année d'un collaborateur avec l'entretien annuel	233

# 66. Faire le suivi avec l'équipe lors des rencontres mensuelles collectives	236
# 67. Faire le suivi avec chaque collaborateur avec la rencontre individuelle mensuelle	239
# 68. Lancer la journée tous ensemble avec le briefing quotidien.....	242
# 69. Accompagner individuellement avec le brief/débrief/contrôle	245

Chapitre 8. Faire face à certaines situations particulières en management 249

# 70. Dépasser les reproches faits à un manager sur son âge.....	250
# 71. Manager une équipe plus compétente ou plus expérimentée	253
# 72. Trouver le bon équilibre dans son management	256
# 73. Manager ses anciens collègues.....	259
# 74. Encadrer un collaborateur ou une équipe difficile	262

Chapitre 9. Engager pleinement l'équipe 265

# 75. Prendre le temps de bien constituer son équipe	267
# 76. Bien intégrer un nouveau collaborateur.....	271
# 77. Ne pas faire de l'individuel en collectif	276
# 78. Comprendre avant de sanctionner	279
# 79. Basculer dans la complexité	283
# 80. Sortir du cercle vicieux du management directif	286
# 81. Engager autour d'un projet fort	289
# 82. Booster la motivation avec la reconnaissance	293
# 83. Mettre en œuvre la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).....	296
# 84. Prendre en considération l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	299
# 85. Accompagner les collaborateurs pour leur donner des perspectives.....	302
# 86. Déléguer pleinement en responsabilisant les collaborateurs et en leur donnant de l'autonomie	306
# 87. Fêter les victoires avec les collaborateurs	309

Bibliographie.....311

Introduction

La prise de fonction de manager est un moment qui doit être préparé et bien réalisé. En effet, pendant cette période, le manager va pouvoir observer le mode de fonctionnement de l'équipe et de son environnement, construire une relation de confiance, asseoir sa crédibilité, mais aussi s'assurer de définir de bons objectifs et de mettre en dynamique les collaborateurs.

La bonne nouvelle est qu'il n'est pas recommandé pour le manager d'aller trop vite. Car ce moment est plutôt une montée en puissance de la charge de travail et de la coopération avec l'équipe. Plus il prendra le temps, plus il construira solidement.

Cependant, le manager sera soumis à de nombreuses contraintes, comme celle des résultats immédiats, qui voudront l'obliger à accélérer. C'est pourquoi il devra apprendre à jongler entre le besoin de prendre son temps et les événements qui lui font croire qu'il n'en a pas.

Ce livre répond à cette problématique et à une grande partie des enjeux de la prise de fonction de manager. Il est construit pour permettre au nouveau manager de monter en puissance jour après jour.

Les trois premiers chapitres consistent à préparer la prise de fonction de manager. D'abord, il mènera certaines actions afin de gagner un maximum de temps lors de sa prise de fonction. Ensuite, il prendra conscience des principales erreurs à éviter pour ne pas perdre en crédibilité. Enfin, il commencera à travailler son organisation pour être performant rapidement. Avec ces trois premiers chapitres, le manager anticipera et se mettra dans les meilleures conditions pour bien débiter.

Le quatrième chapitre est crucial puisqu'il permet au manager de prendre un excellent départ dans ses nouvelles fonctions. Il s'agit d'une période de 90 jours axée sur des rencontres, de l'observation, des actions ainsi que sur la mise en dynamique de l'équipe.

Une fois cette mise en dynamique lancée, le manager pourra continuer à développer une relation de confiance forte à travers le cinquième chapitre et à travailler son leadership lors du sixième chapitre afin de manager au mieux les collaborateurs.

Le manager ira plus loin avec le septième chapitre en travaillant la définition et le déploiement des objectifs. Car ces derniers sont bien le cœur de la mise en dynamique. Ils permettent à chacun de se projeter. Mais encore faut-il que le manager s'assure qu'ils seront bien compris et partagés.

Enfin, le manager conclura la mise en œuvre de son management par la gestion des situations particulières et l'engagement total de l'équipe. Avec les huitième et neuvième chapitres, il pourra pleinement déléguer et permettre à chacun d'assumer ses responsabilités de manière autonome.

Cet ouvrage peut ainsi se lire du début à la fin pour permettre de développer progressivement ses capacités managériales, mais ces fiches peuvent être aussi consultées au gré des besoins du manager pour l'aider au quotidien dans son management.

Le manager prendra tout de même conscience qu'il fera des erreurs et que rien ne sera parfait. Il ne pourra jamais tout bien faire, surtout dans un domaine aussi complexe que le management. Il doit donc accepter de faire des erreurs, c'est tout à fait normal.

Il cherchera alors simplement à faire de son mieux. Cette volonté sera suffisante pour gagner la confiance des collaborateurs et développer un leadership qui fonctionne.

Cependant, le manager prendra aussi conscience que le management est un investissement en temps. Surtout lors de sa prise de fonction, parce que l'objectif est de développer la responsabilisation et l'autonomie de l'équipe. À terme, l'équipe saura faire seule et le manager pourra se libérer du temps.

Enfin, si le manager collabore avec une équipe, c'est que la charge de travail le nécessite. Il veillera à ne pas la considérer comme un frein, mais bien comme un levier puissant pour réaliser des missions impossibles à faire seul. Car c'est bien toute la plus-value du manager : développer le travail en équipe pour atteindre des objectifs ambitieux.

Chapitre 1

Anticiper et préparer la prise de poste de manager

Avant même sa prise de poste, le manager pourra se préparer afin de commencer de la meilleure des manières.

D'abord, il lui sera nécessaire de bien comprendre ses nouvelles missions de manière à cerner les attentes placées en lui.

De plus, il réfléchira à sa posture. Il prendra conscience du triangle dramatique pour ne pas tomber dans un rôle qui le desservirait dès ses débuts. Il pourra aussi s'appuyer sur l'analyse transactionnelle pour immédiatement se mettre dans la bonne posture.

Ensuite, il agira. Pour cela, il n'hésitera pas à anticiper et à œuvrer sur les leviers qui sont déjà entre ses mains. Ainsi pourra-t-il gagner du temps, être plus efficace et trouver une vraie sérénité lors de ses premiers jours.

- #1 Comprendre les enjeux du management
- #2 Sortir du triangle dramatique de Karpman
- #3 Se positionner en adulte responsable : l'analyse transactionnelle
- #4 Être moteur de son intégration
- #5 Travailler son pitch court
- #6 Travailler son pitch long

#1

Comprendre les enjeux du management

Manager est un métier à part entière. En effet, par exemple, un conseiller de vente qui évolue sur un poste de manager n'a plus pour objectif principal de vendre. Il vient de basculer dans une nouvelle fonction qui est de «faire faire». Le manager d'une équipe de vente doit s'assurer que l'équipe vend. Il peut participer à cette tâche. Cependant, ce n'est plus sa priorité.

Il est ainsi nécessaire de bien cerner les enjeux du métier de manager pour réussir sa prise de poste et assumer pleinement cette nouvelle responsabilité.

Principe

Selon Harold D. Koontz, théoricien américain de l'organisation, professeur de gestion à l'université de Los Angeles et consultant, le management est «l'art de faire avancer les choses avec des personnes constituées en groupes de travail formellement organisés».

Le management se scinde donc en deux grandes thématiques à fort enjeu :

- ▶ la partie gestion, avec les objectifs, les plans d'action et les indicateurs de suivi ;
- ▶ la partie organisation pour savoir qui fait quoi et se coordonner pour réaliser les nombreuses tâches.

Mise en œuvre

Le nouveau manager veillera dès sa prise de fonction à bien mettre en œuvre ces deux enjeux majeurs du management.

Comprendre la partie gestion

Définir les objectifs

D'abord, il s'agira de définir un objectif commun à tous les membres de l'équipe. Cet objectif commun s'inscrira dans la vision de l'entreprise. Cela pourra être de faire croître le chiffre d'affaires, d'augmenter le nombre de ventes ou de satisfaire plus de clients.

Élaborer les plans d'action

Ensuite se posera la question de comment atteindre cet objectif commun. Le manager déclinera cet objectif commun en sous-objectifs à la fois individuels et collectifs.

Par exemple, si l'objectif commun est l'accroissement du chiffre d'affaires d'un magasin, le manager le déclinera en sous-objectifs comme l'augmentation du taux de transformation et du trafic. Il pourra l'individualiser en demandant à chacun plus de conseils client et un meilleur merchandising.

C'est tout simplement le plan d'action qui peut être synthétisé sous la forme d'une feuille de route. L'idéal est de l'élaborer avec son équipe pour s'assurer un engagement maximal.

Préciser les indicateurs

Enfin, il définira des indicateurs qui lui permettront de faire le suivi des objectifs. Cela pourra être le pourcentage de progression du chiffre d'affaires, le taux de transformation, le nombre de produits fabriqués par heure ou encore le taux de satisfaction des clients.

Comprendre la partie organisation

Définir les responsabilités de chacun

Par ailleurs, le manager mettra en œuvre la partie organisation. Ici, il s'agira de définir qui fait quoi. Il donnera une place à chacun.

Par exemple, certains collaborateurs peuvent être plus orientés sur le merchandising, d'autres sur la vente et le reste de l'équipe sur l'encaissement. Des organisations multitâches ont tendance à confier toutes ces responsabilités à tous les individus pour permettre une meilleure flexibilité.

Très souvent, les structures traditionnelles s'appuient sur des fiches de poste qui détaillent avec précision les métiers et la manière dont ils se traduisent concrètement. Il ne reste plus qu'à trouver la bonne personne pour remplir cette mission.

Déléguer et animer

Bien déléguer, c'est confier la bonne tâche à la bonne personne. Le manager devra d'abord comprendre la tâche à réaliser. Ensuite, il identifiera au sein de son équipe le collaborateur ayant les compétences et l'envie de la faire.

Il pourra lui confier les missions lors d'une rencontre individuelle. Des échanges ultérieurs et réguliers permettront son suivi, son accompagnement et le contrôle de son travail et de ses compétences.

Mais comme plusieurs personnes agiront sur plusieurs tâches en même temps, le manager devra coordonner toute cette énergie. Il communiquera avec son équipe et l'animera lors de réunions collectives pour qu'elle assure une coopération optimale. Ainsi sera-t-il possible de planifier les différentes tâches et de les agencer de manière qu'elles se déroulent dans le bon ordre et le bon timing.

Faire le suivi

Le suivi consiste à faire le point avec l'équipe sur l'avancement de la réalisation des tâches et projets. Le manager profitera des rythmes managériaux, à savoir les rencontres régulières individuelles et collectives formelles, pour échanger avec son équipe.

Il sera vigilant à ne pas être trop autoritaire. En effet, un contrôle constant et effectué de manière directive est souvent mal vécu par l'équipe. De plus, cette méthode fonctionne mal, car elle ne développe pas la responsabilisation, l'autonomie ou encore l'apprentissage.

Par conséquent, il est préférable d'engager la conversation et de demander l'avis du collaborateur ainsi que son ressenti sur son travail au quotidien et les tâches qu'il réalise. L'analyse sera plus précise et le collaborateur plus engagé.

L'échange se poursuivra en mettant en lumière les besoins du collaborateur. De cette façon, il sera possible de développer ses compétences et de mettre à sa disposition les moyens nécessaires. Plus le collaborateur sera actif dans le processus de suivi, plus il sera engagé.

#2

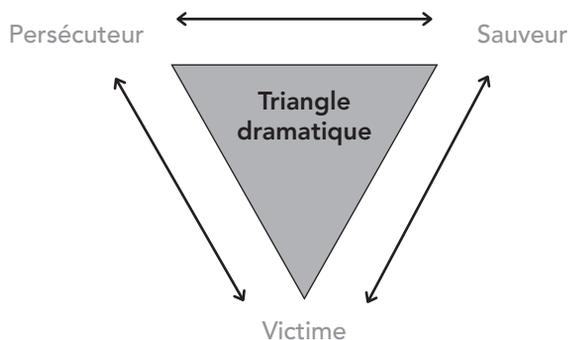
Sortir du triangle dramatique de Karpman

Le triangle de Karpman est un ensemble de jeux psychologiques qui se déroulent entre les personnes. Lors d'une prise de fonction de manager, le risque est de tomber régulièrement dans ces relations peu constructives. Celles-ci vont venir abîmer la posture managériale et rendre plus difficile l'atteinte des objectifs.

Aussi appelé « triangle dramatique », ce mécanisme inconscient a été mis en lumière par le médecin psychiatre Stephen Karpman en 1968.

Le manager, en prenant conscience des jeux psychologiques du triangle de Karpman, sera en mesure d'éviter de tomber dans ces pièges ou d'en sortir plus rapidement.

Principe



Comprendre les trois rôles du triangle de Karpman

Un manager peut prendre l'un des trois rôles suivants lorsque les relations ne sont pas équilibrées. D'ailleurs, il peut aussi en changer régulièrement.

Le premier rôle est celui de la victime. Ici, le manager se plaint beaucoup et cherche à attirer toute l'attention sur lui. Il esquivé les problèmes et ne se sent responsable de rien.

Le deuxième rôle est celui du sauveur. Le manager sauveur va vouloir aider tout le monde et se mêlera de toutes les situations. Il se mettra en avant. Cependant, pendant qu'il s'occupe des autres et de leurs problèmes, il ne s'occupe pas de lui et de ses propres problèmes.

Enfin, le troisième rôle est celui du persécuteur. C'est celui qui va beaucoup critiquer les autres et qui va être autoritaire. Selon lui, c'est de la faute de l'autre si tout va mal.

Comprendre les interactions entre les différents rôles

Au-delà de ces trois rôles, il est très intéressant de comprendre les relations qui vont se nouer entre les personnes : la victime risque de donner naissance à un héros qui voudra à tout prix la sauver, mais qui finalement va la maintenir dans son rôle de victime. De plus, elle risque d'attirer à elle un persécuteur, qui pourrait y voir le responsable idéal à tous les problèmes.

Et ces mécanismes sont valables pour les deux autres rôles. Le sauveur aura, par exemple, besoin d'une victime à sauver et d'un persécuteur à combattre. Tout comme le persécuteur transformera une personne en victime et se confrontera au héros.

Car, lorsqu'un manager ou un collaborateur prend l'un de ces trois rôles, il déséquilibre la relation et amène les autres à prendre un autre rôle. Dans l'absolu, cela pourrait ne pas être très grave. Personne ne peut avoir la posture parfaite. La difficulté, c'est que ces postures et ces jeux relationnels détournent le manager et son équipe des vrais objectifs à atteindre.

En effet, la victime se centre sur les problèmes dont elle n'est pas responsable. Le sauveur se focalise sur le fait d'aider les autres ou de combattre les persécuteurs. Le persécuteur voit seulement la victime qui est le mal à tous les problèmes ou le sauveur qui vient le contredire.

Mise en œuvre

Lors d'une prise de poste, le manager doit comprendre qu'il n'est pas là pour :

- ▶ se plaindre des problèmes, mais pour les résoudre avec l'équipe ;
- ▶ sauver les gens, mais pour atteindre des objectifs en collaborant avec eux ;
- ▶ persécuter l'équipe, mais pour travailler en collaboration avec elle.

#3

Se positionner en adulte responsable : l'analyse transactionnelle

La théorie de l'analyse transactionnelle a été élaborée par le psychiatre américain Éric Berne. L'objectif est de mettre en lumière les différents états du moi que chaque personne peut prendre.

En fonction de son état, chacun a une manière précise d'échanger avec les autres. Ces échanges sont appelés des « transactions ».

Le manager doit comprendre ces mécanismes afin d'adopter la bonne posture qui lui permettra de mieux manager et d'atteindre ses objectifs.

Principe

Selon Éric Berne, il y a trois états du moi.

La posture de parent

Ici, le manager va être influencé par les modèles parentaux qu'il a pu observer. Ces modèles lui viennent de ses parents, mais aussi des autorités comme ses professeurs ou des personnes qui ont pu exercer un certain pouvoir sur lui.

Il y a deux grandes postures de parent :

- ▶ Le parent normatif qui se base sur une norme, comme « il faut arriver à l'heure au travail ». Le parent normatif sera en critique positive ou négative par rapport à cette norme : « Les bons salariés arrivent à

l'heure. » Ce parent fixe le cadre, mais peut avoir des difficultés à en sortir.

- ▮ Le parent nourricier est celui qui accompagne et encourage. Il veut faire réussir l'autre. Cependant, il peut aussi aller jusqu'à mater son équipe.

Le risque pour un manager qui prendrait une posture de parent est d'infantiliser son équipe. Celle-ci pourrait alors ne pas avoir de marge de manœuvre avec des normes trop strictes ou un manager trop présent.

La posture d'adulte

Dans cet état du moi, le manager va chercher à être rationnel. Il va se baser sur des faits et utiliser son esprit logique pour comprendre la situation. Il va observer objectivement la situation et en déduire des actions concrètes à mener.

Si le manager a un problème avec un client, il cherchera à le comprendre et à trouver une solution. Par exemple, « Mon client n'est pas satisfait par mon produit, je vais lui proposer un échange ».

C'est cette posture qui est conseillée dans le monde du travail et notamment en management.

La posture d'enfant

Dans cette posture, le manager sera dans le monde de ses émotions ou encore de ses ressentis. C'est l'apprentissage des situations expérimentées en tant qu'enfant, mais surtout de la manière dont il les a vécues.

Par exemple, l'enfant étant fortement dans l'émotionnel, il pourrait réagir par la peur face aux conflits. Au lieu de les regarder objectivement, son émotion prendrait le dessus. D'un côté, le manager pourra se méfier et être prudent. Mais d'un autre côté, il pourrait fuir les conflits parce qu'ils sont trop forts émotionnellement.

Il existe des nuances au sein de cette posture d'enfant. L'enfant libre fera ce qui lui plaît en fonction de ses besoins. L'enfant adapté soumis obéira pour entretenir de bonnes relations. L'enfant adapté rebelle remettra en question l'autorité.

Mise en œuvre

Parce que la posture de parent peut être trop infantilisante et que la posture d'enfant peut être trop émotionnelle, il est conseillé aux managers d'adopter la posture d'adulte responsable et autonome. Le manager cherchera donc à se baser sur des faits et à être dans une logique de solution.

Par exemple, si le manager est confronté à plusieurs retards successifs de la part d'un collaborateur, il pourrait réagir de plusieurs manières.

Comprendre les limites de la posture de parent

« Je constate que c'est la troisième fois que tu arrives en retard. Ce n'est pas bien. Tu dois cesser cela. » Ici, le manager rappelle la règle et émet une critique négative. Cependant, les causes du retard ne sont pas comprises et aucune solution n'est abordée.

Comprendre les limites de la posture d'enfant

« J'en ai marre, c'est la troisième fois que tu es en retard, cela fout en l'air toute l'organisation. Débrouille-toi pour arriver à l'heure. » Dans cette situation, le manager est dans l'émotion et s'emporte. Il réagit face aux retards par de l'émotion, en l'occurrence dans cet exemple par la colère. Cette réaction spontanée pourrait même avoir lieu devant les autres collaborateurs. Mais encore une fois, rien n'est fait pour comprendre et trouver une solution.

Prendre la posture d'adulte responsable et autonome

L'adulte va chercher à mesurer les conséquences de ses actes (responsable) et à agir par lui-même (autonome). Il va donc à la fois observer ce qui se passe, chercher à comprendre la situation et à trouver une solution. Et, parce qu'il se comportera en adulte responsable et autonome, il va conduire l'autre à adopter cette même posture.

Le manager pourrait réagir de cette manière : « Je constate un troisième retard consécutif. Cela vient perturber l'organisation. Que

t'arrive-t-il? Que peux-tu mettre en œuvre pour arriver à l'heure?» Cette rencontre se déroulera, bien évidemment, en individuel et dans un bureau.

Avec la posture d'adulte responsable et autonome, le manager amène le collaborateur à prendre conscience de la situation et le responsabilise sur les actions à mener pour sortir du problème.

#4

Être moteur de son intégration

La prise de poste de manager ne commence pas le premier jour de son arrivée. En effet, il est nécessaire d'anticiper son intégration pour que celle-ci se passe au mieux.

Dès la validation de son embauche, le manager prendra une posture d'adulte responsable et autonome. Cela signifie qu'il devra endosser la responsabilité de sa bonne intégration et savoir en être le moteur.

L'entreprise et les personnes en charge de l'intégration du nouveau manager, qui elles aussi doivent assumer leur part de responsabilité, peuvent toutefois avoir de nombreux dossiers à gérer. La proactivité du nouveau manager sera donc un levier puissant pour une bonne intégration.

Principe

Le nouveau manager contactera directement son supérieur hiérarchique ou la personne en charge de son intégration. Il s'agira de s'organiser pour assurer une première journée de travail qui le mettra dans les meilleures conditions.

Par cette action, le manager montrera tout son professionnalisme et son engagement. De plus, en organisant son arrivée, il gagnera du temps, ce qui lui fera commencer au mieux sa nouvelle fonction. En outre, il commencera à briser la glace et à créer du lien. Enfin, il facilitera son arrivée auprès de son supérieur ou de la personne en charge de son intégration.

Mise en œuvre

En appelant son supérieur hiérarchique (ou la personne en charge de son intégration), le nouveau manager verrouillera les cinq points suivants.

Prendre rendez-vous avec son supérieur hiérarchique pour le matin de son arrivée

Il s'agit de prendre le temps d'échanger sur le contexte, les objectifs, les missions et tous les sujets utiles à son nouveau poste.

Par la suite, un repas en commun est aussi toujours intéressant, car il permet d'échanger sur d'autres sujets et d'apprendre à se connaître. C'est pourquoi, pour s'assurer d'avoir le temps nécessaire, le mieux est de caler un rendez-vous.

Organiser la visite des locaux

Le jour de l'arrivée, il est également important de faire le tour des services, du magasin ou du département pour saluer les nouveaux collègues de travail et collaborateurs tout en prenant possession des lieux. La visite de l'entreprise doit donc être prévue en amont, pour que le premier jour une personne soit disponible afin d'accompagner le nouveau manager.

Organiser une rencontre collective avec son équipe

Autre point à verrouiller avant d'arriver dans son nouveau poste : s'assurer de pouvoir rencontrer l'équipe collectivement dès le premier jour. En effet, l'équipe et le manager seront impatients de se saluer. Chacun aura envie de rencontrer l'autre pour commencer à apprendre à se connaître. Le supérieur hiérarchique pourra organiser la rencontre. Ce sera l'occasion pour le nouveau manager de prendre la parole.

Délivrer un message personnalisé

L'idée est de diffuser par mail un court message à tous les collaborateurs avant le premier jour.

Il s'agit de préparer un petit texte avec sa photo, son nom et son prénom. Le manager pourra rapidement évoquer son expérience. Il en profitera pour exprimer, à sa manière, sa joie de rejoindre l'entreprise, le magasin ou encore le service.

De plus, il pourra succinctement parler de ses passions. C'est une manière de créer du lien plus facilement par la suite.

Enfin, il ne lui faudra pas oublier de donner sa date d'arrivée pour que chacun y soit préparé. De cette façon, l'équipe en sera informée.

Ce message personnalisé permet de créer un lien en amont et de briser la glace plus facilement le jour dit.

En terminer avec la partie administrative et matérielle

Enfin, il peut toujours y avoir des documents manquants ou des procédures à mettre en œuvre pour rédiger le contrat, récupérer le matériel informatique, la voiture de fonction ou tout l'équipement nécessaire.

Ces aspects sont donc à discuter en amont avec le supérieur hiérarchique pour faciliter les démarches et s'assurer de ne pas perdre de temps et d'énergie sur ces points lorsque la prise de poste commencera.