

Manager d'anciens collègues : tenir la bonne distance

Fichier de suivi, à imprimer ou à remplir à l'écran

Ce fichier reprend les outils du livre, dans l'ordre où ils s'y présentent, avec la place pour écrire. Il ne vous apprend rien de plus que le livre : il vous évite de le rouvrir à chaque étape.

Ce que vous faites en sortant de ce chapitre

- ☐ Lister, pour chaque membre de l'équipe, ce que vous savez déjà de sa façon de travailler et qui reste un atout, pas un problème.

- ☐ Identifier la personne avec qui la proximité était la plus forte, et anticiper ce que cela va exiger de vous en cas de décision difficile.

- ☐ Écrire en une phrase ce que vous voulez que chacun puisse dire de votre équité dans six mois.

Avant votre première semaine d'encadrement

- Les confidences reçues avant la nomination, et la décision de ne jamais les utiliser dans une évaluation.
- La personne, s'il y en a une, qui postulait au même poste, et le moment que vous fixez pour lui parler en tête à tête.
- Les habitudes informelles à maintenir, élargies à toute l'équipe plutôt que réservées à vos anciens proches.
- Ce que vous direz désormais, ou ne direz plus, de votre propre hiérarchie devant l'équipe.

Les arbitrages des premières semaines

- Une réunion collective pour nommer le changement, suivie de tête-à-tête individuels.
- L'ordre des tête-à-tête : les relations délicates avant les relations faciles.
- Ce que vous gardez du fonctionnement existant, et ce que vous changez, avec une raison pour chaque décision.
- La position que vous tenez entre l'équipe et votre propre hiérarchie, dite explicitement.

Ce qu'il faut avoir clarifié avant d'aller plus loin

- Les signes d'un déséquilibre perçu, même s'il n'est pas intentionnel de votre part.
- Ce que vous perdez en information si vous rompez trop nettement avec les échanges informels.
- Le coût réel, pour l'équipe entière, du départ d'une personne expérimentée.
- Les décisions que vous ne reviendrez pas sur, quelle que soit la pression amicale.

Ce que vous faites en sortant de ce chapitre

- ☐ Fixer la date de la réunion collective d'annonce et celle des premiers tête-à-tête.

- ☐ Identifier les décisions en attente qui ne peuvent pas être reportées.

- ☐ Anticiper votre première décision impopulaire et la façon dont vous la tiendrez.

- ☐ Prévoir un point individuel à trois mois avec chaque membre de l'équipe.

Récapitulatif des erreurs à éviter

- Avantager, même involontairement, les personnes avec qui la proximité était la plus forte.
- Rompre brutalement avec les habitudes informelles qui existaient avant la nomination.
- Utiliser une confiance reçue en tant que collègue dans une décision professionnelle.
- Repousser une décision difficile par crainte d'abîmer une relation personnelle.
- Continuer à critiquer sa propre hiérarchie devant l'équipe.
- Laisser le changement de rôle flotter sans jamais le nommer.