

FP CONSULTANTS NEWS



DERNIÈRE MINUTE ! Petit déjeuner thématique : Relations sociales dans l'entreprise - Comment sortir d'une relation toxique et conflictuelle ? → vendredi 29 septembre de 8h00 à 10h00 dans nos locaux

ÉDITO

La rentrée est souvent propice aux prises de poste dans de nouvelles fonctions ou aux changements de mission. Qu'il s'agisse d'un recrutement externe ou d'une mobilité interne, l'occasion de réussir ses premiers pas avec son équipe ne se représente pas deux fois. Indépendamment du processus d'intégration qui existe (ou pas), il est utile d'avoir une vraie méthode pour trouver la bonne posture et le style de management approprié aux besoins de nos collègues et collaborateurs.

La prise de recul de l'été est aussi un bon prétexte pour reprendre son travail en étant davantage attentif à nos bonnes et mauvaises pratiques.

Bonne rentrée à tous !

BONNES PRATIQUES

Si les méthodes « folkloriques » de recrutement sont heureusement en passe de disparaître, les tests psychométriques de personnalité et de motivation ont fait d'énormes progrès grâce aux plateformes d'administration à distance.

En effet, loin des célèbres PAPI ou SOSIE, les tests actuels que nous utilisons en coaching et en accompagnement à la prise de poste s'adaptent en temps réel aux réponses du bénéficiaire grâce à des algorithmes puissants qui corrigent les biais et croisent de multiples dimensions. C'est une base de travail utile et pertinente qui reste néanmoins qu'un outil à manier avec discernement et esprit critique.

DOSSIER

RÉUSSIR SA PRISE DE POSTE DE MANAGER

Que l'on soit nommé au sein de son équipe, dans un autre service ou que l'on vienne de l'extérieur, la prise de poste reste un moment sensible et stratégique qu'il convient de soigner particulièrement.



Par Mathieu DURIEUX
Directeur associé - Consultant

Il existe des protocoles précis et efficaces pour rapidement prendre son poste avec méthode. Voici quelques difficultés récurrentes et comment la méthodologie mise en place chez nos clients y répond.

LE PARCOURS D'INTÉGRATION

Son arrivée est annoncée et le jour J, le nouveau manager se présente puis disparaît pendant quelques

semaines pour découvrir l'ensemble des services et s'imprégner des procédures internes.

CONSEILS Communiquer clairement auprès de son équipe sur le fait que la prise de poste ne sera effective qu'à l'issue du parcours d'intégration. Programmer des rendez-vous individuels avec les membres de l'équipe et ainsi partager le diagnostic et les attentes de chacun pour mieux préparer la « vraie » entrée en fonction. Avoir un journal de bord pour noter chaque jour ses points d'étonnement + comme - pour conserver une certaine extériorité et proposer des changements qui croisent les attentes de l'équipe.

LA FAMEUSE PÉRIODE D'OBSERVATION

La question est de savoir qui observe qui ? A partir de quand est-ce que le manager est vraiment opérationnel ? Lorsque l'équipe vient faire des tests en posant des questions - faut-il prendre le risque de dire que l'on en sait rien ou le risque de prendre une mauvaise décision ?



CONSEILS Annoncer que des entretiens individuels alterneront avec une immersion dans le travail de l'équipe avec un timing précis jusqu'à la réunion de restitution des entretiens et de définition des objectifs. Durant cette période qui ne doit pas excéder un mois, l'équipe continue de fonctionner sans rien changer à ses habitudes.

LA PHASE DE RECOUVREMENT AVEC SON PRÉDÉCESSEUR

Que l'on soit aligné ou non sur les méthodes et le style de notre prédécesseur, le recouvrement mérite d'être le plus court possible car il présente en réalité peu d'intérêt sur un poste à dominante managériale.

CONSEILS Si la période est courte, cela permet de suivre tranquillement la méthodologie de prise de poste pendant que le prédécesseur continue de gérer le quotidien. Si cela doit durer (plus d'un mois) alors il est utile de décider d'une date à laquelle on inverse les rôles : le nouveau manager complètement et l'ancien devient une personne ressource mais ne prend plus de décisions. Dans tous les cas, il faut absolument éviter tout fonctionnement bicéphale.

« DANS TOUS LES CAS, IL FAUT ABSOLUMENT ÉVITER TOUT FONCTIONNEMENT BICÉPHALE »

LA PREMIÈRE VRAIE RÉUNION D'ÉQUIPE

Le nouveau manager en profite pour restituer ce qu'il a compris des entretiens et de son immersion avec l'équipe. Il doit alors faire valider que ce diagnostic décrit bien la situation actuelle, les enjeux et les attentes. En ayant bien préparé sa stratégie de restitution, il peut ensuite donner des axes de travail et co-construire une feuille de route cohérente pour son service. Il devient ainsi le garant et l'animateur d'un plan d'action construit par consultation et croisant intelligemment les intérêts de l'équipe et de l'entreprise en terme d'organisation, de management et d'objectifs. Cette démarche permet également de remplacer le fameux rapport d'étonnement pour la hiérarchie par un document immédiatement tourné vers l'action.

INTERVIEW

INTERVIEW DE CAROLINE VINATIER, RRH DU SITE COLGATE PALMOLIVE DE COMPIÈGNE



Caroline Vinatier, RRH du site Colgate-Palmolive

Cabinet FP consultants : Comment voyez-vous évoluer les rôles et missions de votre management de proximité ?

Caroline Vinatier : Historiquement, la promotion interne s'est souvent faite sur des compétences techniques pour soutenir la montée en compétence des équipes sur des équipements de plus en plus sophistiqués et automatisés. Les nominations au poste de Team Manager se sont fréquemment basées sur

la « maîtrise Technique/Process », la partie management étant induite par la légitimité technique. Ce rôle technique du management de proximité s'il demeure important glisse progressivement sur des relais techniques dans les équipes. La capacité à animer des équipes, le leadership au sens large sont désormais des compétences clés recherchées au moment des nominations aux postes de Chef d'équipe.

CFPC : Quelles sont les difficultés en interne à développer la posture managériale des chefs d'équipe ?

CV : De mon point de vue, la suprématie du quotidien et du résultat à court terme confine souvent les Chefs d'équipe dans la bonne gestion du poste et rend difficile la capacité du management à prendre le recul nécessaire pour piloter des objectifs à moyen et long terme en « entrepreneur » de son équipe.

CFPC : Qu'avez-vous mis en place au niveau des Ressources Humaines pour gérer cette mutation ?

CV : Colgate Palmolive favorise la promotion interne tant que possible. Chaque poste de Chef d'équipe est ouvert en interne et les candidats se voient proposer un bilan comprenant un test de préférence professionnelle et un entretien avec le cabinet FP consultants. Ce bilan est un outil important pour la prise de décision. Il a pour objectif d'apporter des éléments objectifs sur la capacité des



Le site Colgate-Palmolive Compiègne

« LES RECRUTEMENTS QUE NOUS AVONS MENÉS À CE JOUR AVEC CE PROCESS SONT CLAIREMENT DES SUCCÈS »

candidats à prendre en charge un poste de Manager. C'est également une opportunité pour chaque candidat d'avoir un feedback neutre et objectif sur sa candidature et son évolution professionnelle. Les nouveaux managers sont systématiquement accompagnés sur leur prise de poste avec un processus structuré en collaboration avec la hiérarchie. L'accompagnement prend la forme d'une démarche de consultation des membres de l'équipe puis de construction d'un plan d'actions concrets et outillé, co-construit avec l'équipe. A la suite de la prise de poste, des formations sont ensuite proposées dans le domaine du management (formations Groupe sur

le management, une formation sur la réalisation des entretiens professionnels...)

CFPC : Avec le recul, quels sont les résultats constatés dans la mise en place des nouveaux managers ?

CV : Le bilan est très satisfaisant, les recrutements que nous avons menés à ce jour avec ce processus sont clairement des succès. La mise en place d'un processus structuré et cadré au moment du recrutement a permis d'objectiver le choix avec un avis extérieur limitant les « biais » de la promotion interne. Ce processus nous permet de choisir des candidats qui possèdent des aptitudes au management, aptitudes que nous les aideront à développer par la suite. Même si nous faisons face aux déceptions des candidats non retenus, nous tirons profit de la démarche en ayant la possibilité d'avoir un avis sur les orientations à donner à leur développement professionnel.

ACTUALITÉS DU CABINET

Tristan a obtenu avec succès son BTS et souhaite poursuivre ses études en licence Pro. Il passe le relais à notre nouvelle apprentie - assistante de gestion : Coline PIERRON. En alternance avec le lycée Jean Calvin de Noyon, Coline apporte « enfin » une touche féminine à l'équipe. Nous lui souhaitons la bienvenue.

L'équipe a célébré la fin de l'accompagnement de tout l'encadrement de l'usine BP Castrol de Péronne. Son directeur, Stéphane LANGLET se réjouit de l'esprit d'équipe qui anime actuellement tout le personnel du site.

Nouvelle mission : le cabinet est mandaté pour accompagner la croissance de l'usine BIPA de Vailly sur Aisne à travers une action qui s'adresse à l'ensemble des managers du site.

LE CONSEIL D'ATHOS !

« Nous avons tous besoin en priorité d'être sécurisé. Les premiers pas dans un environnement inconnu (que ce soit une nouvelle fonction ou une nouvelle entreprise) ne se font pas seuls et sans méthodes. Une prise de poste efficace passe inévitablement par une méthode de rencontre et d'exploration ainsi qu'un accompagnement parfaitement structuré. »

