

Être l'encadrant de ses anciens collègues

Septembre 2023

Devenir l'encadrant de vos anciens collègues est une situation délicate qui nécessite de passer d'un lien de pairs à un lien hiérarchique.

Votre objectif en tant que nouveau responsable est d'assurer cette transition et d'asseoir votre légitimité.

Vous devez trouver un nouvel équilibre entre vos fonctions d'expertise et votre rôle managérial en vous montrant disponible, polyvalent et organisé.

Devenir le responsable hiérarchique de vos anciens collègues présente certains avantages. A la différence des autres encadrants, votre connaissance antérieure de l'équipe est de nature à accélérer votre processus d'intégration.

Vous disposez déjà d'un certain nombre d'éléments : votre connaissance du service, de son organisation et de ses problématiques, vous rend opérationnel plus rapidement.

Intégrer le changement de position

En tant qu'encadrant, vous serez reconnu d'une part pour votre expertise ou vos compétences techniques mais également pour vos compétences managériales afin d'atteindre les objectifs fixés par votre hiérarchie.

Même si vous vous sentez plus proche de certains de vos anciens collègues, gardez bien à l'esprit que vous êtes le responsable de toute l'équipe et qu'à ce titre, vous devez porter la même attention et montrer le même respect à l'égard de chaque collaborateur.

A ce titre, vous devez répartir les projets de manière équitable en fonction des compétences de chaque collaborateur et être attentif à la répartition de la charge de travail entre eux.

Conforter votre légitimité

Toute promotion constitue une reconnaissance de votre montée en compétences. Il est important de ne pas verser dans une justification permanente de votre nouveau statut professionnel.



Organiser sa prise de fonction

Il est nécessaire de signifier votre changement de positionnement. Ce changement sera facilité si votre nomination et votre promotion font l'objet d'une annonce officielle par votre hiérarchie.

Pour marquer ce changement, l'organisation d'une réunion avec l'ensemble de votre équipe pour exposer les actions futures du service et les règles de fonctionnement peut s'avérer utile.

Il est également important de conduire dès la prise de vos nouvelles fonctions des entretiens individuels avec vos anciens collègues pour préciser vos attentes.

Si un collègue se montre réservé voire défavorable à votre promotion, restez en toutes circonstances professionnel et amenez-le à recentrer ses actions sur l'accomplissement de ses missions.

Votre rôle d'encadrant est d'apporter un soutien à vos collaborateurs dans l'accomplissement de leurs missions.

Pour investir ces nouvelles fonctions d'encadrant, il est indispensable de consacrer une part de votre activité à l'animation de votre équipe et au développement de compétences de vos collaborateurs.

Toutefois, mener une équipe sans être un minimum au fait de certains aspects de la posture risque de mener le manager à l'écueil.

En effet, le management s'articule autour de 3 axes majeurs : les individus, les processus et les objectifs.

Le nouveau manager va ainsi devoir décaler sa vision de celle qu'il avait jusque-là en tant que collaborateur, organiser l'équipe le plus pertinemment possible afin de développer l'intelligence collective à son maximum et atteindre les objectifs communs. Pour cela, il va devoir lui-même formuler des objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini) à ses collaborateurs.

La première chose est ainsi de demander/suivre une formation au management si l'on n'a jamais managé.

Il peut être également opportun de trouver un mentor, un manager expérimenté et inspirant qui pourra distiller ses conseils pertinents et guider le nouveau manager dans son nouveau rôle et ses nouvelles responsabilités.

Clarifier et poser les bases de cette nouvelle organisation

Vos relations de travail vont forcément évoluer. Et à ce sujet vous vous posez sûrement beaucoup de questions :

- Quelle distance fixer ?
- Comment séparer le monde professionnel des relations amicales que l'on a pu développer ?
- Comment être juste et impartial, tout en tenant compte des affinités qui existent ?
- Comment se positionner en tant que manager sans pour autant que l'on soit vu comme un « vendu », qui ne travaille plus pour l'équipe mais contre l'équipe ?

Inutile de faire comme si de rien n'était et croiser les doigts pour que tout se passe au mieux. Car inmanquablement, ce type de situation va générer des moments de confusion. Il est ainsi opportun pour le nouveau manager de clarifier la situation.

Structurer votre prise de responsabilités en se fixant des objectifs personnels : prendre du recul et réfléchir à sa façon de faire les 30, 60 et 90 prochains jours pour réussir dans cette nouvelle posture et mener à bien ses missions.

Il peut être opportun d'organiser des entretiens individuels avec les collaborateurs plus sceptiques/réfractaires/anxieux afin d'éclaircir la situation et trouver ensemble des solutions.

Vos rapports au bureau changeront forcément, de par le fait que vous êtes maintenant manager et avez un lien hiérarchique avec vos anciens collègues.

Quoique vous imaginiez, ce lien est là : ce sera à vous de leur donner des directives, de leur déléguer des tâches, de valider leurs congés, de leur faire passer leurs entretiens annuels, de les recadrer aussi quand les choses ne se passeront pas comme prévu...

Vos relations de travail changeront forcément. Mais pas vos relations amicales. En tout cas, tant que vous avez en face de vous des personnes capables de distinguer vie professionnelle et vie personnelle. Ce qui peut s'avérer compliqué pour certains.

La plupart des craintes se cristalliseront autour de cela : vos collaborateurs savent que ce ne sera pas comme avant, que votre relation de travail va évoluer, mais ils ne savent pas comment. Et l'incertitude peut faire peur. A vous de lever les zones de flou en expliquant ce qui changera.

Garder votre expertise opérationnelle

L'opérationnel, c'était votre ancien métier. Et vous le connaissez bien. Vous pouvez donc être tenté de traiter certaines tâches, ou d'intervenir sur des projets ou dossiers.

Sauf que cela ce n'est plus votre mission, mais celle de vos collaborateurs.

En intervenant, vous allez faire le travail « à la place de », ce qui sera sûrement mal vécu par l'équipe.

Et vous donnerez un mauvais signal, du style : « je sais mieux que vous, je suis supérieur à vous ».

Sans compter qu'en continuant à traiter les tâches opérationnelles, vous vous surchargez sans le savoir : vous vous rajoutez des tâches en plus de vos autres missions de manager.

En tant que manager, vous devez à tout prix vous détacher de votre ancienne expertise, de votre ancien métier et vous concentrer sur vos nouvelles missions.

Le devoir de réserve

En tant que manager, vous avez un devoir de réserve.

Autrement dit, vous ne pouvez pas critiquer ouvertement, devant votre équipe, les autres services, managers, directeurs, ou encore la stratégie de l'entreprise.

Vous avez totalement le droit de ne pas être en accord, mais votre travail est de faire en sorte que les objectifs de l'équipe et les objectifs individuels que vous fixez soient alignés avec la stratégie de l'entreprise.

Pour que ça fonctionne, vous devez créer une relation de confiance avec votre équipe

Manager ses anciens collègues est un challenge intéressant, mais ce n'est pas la prise de poste la plus simple pour un nouveau manager. N'oubliez pas que manager n'est pas inné, cela s'apprend. Si vous aimez le contact humain, si vous aimez travailler de manière collaborative, si vous appréciez que chaque jour vous apporte un nouveau challenge à relever, et si vous savez vous remettre en question et prendre de la hauteur, alors ce métier est fait pour vous.

