

« La nouvelle recrue pleine d'entrain agace »

Les conseils d'Eléna Fourès,
expert en leadership et
multiculturalité,
du cabinet Idem per Idem.
elena.foures@idem-per-idem.com



L'équipe se braque face à l'enthousiasme de la nouvelle recrue ? L'état d'esprit positif de cette dernière semble tellement dissonant par rapport à l'équipe essoufflée, que vous, manager, vous vous posez des questions. Le nouveau ou la nouvelle venue joue un rôle de révélateur, éclairant ce qui a été votre « angle mort » de patron : l'équipe a perdu de son entrain, il vous revient à vous, manager, de lui en redonner. Si vous avez procédé à ce recrutement pour dynamiser l'équipe, c'est loin d'être gagné : il y a souvent de la résistance au changement. Au lieu de transformer son état d'esprit dans un sens positif, vos collaborateurs risquent de chercher, par tous les moyens, à attaquer l'élément perturbateur, en l'occurrence, la nouvelle recrue. Pour éviter ce risque, il convient de la coacher ou de la faire coacher pour l'aider à la fois à garder sa fraîcheur sans agacer les autres et s'intégrer. Il lui faut notamment acquérir le sens politique et apprendre à exprimer son zèle sans heurter les autres. C'est à vous, son patron, de recadrer les choses : faites passer un message à la fois relatif à la nécessité d'un nouveau souffle et à l'ambition générale de redonner de l'envie de faire et de l'entrain à l'ensemble de l'équipe. ■

À FAIRE

1 // Mentorer

Cela lui permettra d'appréhender la culture interne de l'équipe et favorisera son intégration. Son mentor sera son sponsor interne.

2 // Coacher

Vous pouvez la coacher vous-même. Mais le coaching par le patron a toutefois ses limites, surtout si la recrue peine à se livrer. Dans ce dernier cas, faites-la coacher par un professionnel.

3 // « Réinitialiser »

Cette microcrise liée à une différence d'agendas est une situation idéale pour « réinitialiser » l'équipe et revenir à un état d'esprit pionnier. Un séminaire de groupe hors entreprise – un « team building off site » dans le jargon des professionnels – s'impose.

À NE PAS FAIRE

1 // Promouvoir la nouvelle recrue trop vite

Ne positionnez pas la nouvelle recrue sur une voie de promotion trop rapide. Vous risquez ainsi, malgré vous, de lui causer du tort.

2 // Rester passif

Ne pas jouer votre rôle de patron dans cette situation, c'est vous désavouer. Plus la situation de conflit latent se prolonge, plus elle sera difficile à dénouer.

3 // Stigmatiser

N'exprimez aucun jugement sur les attitudes des uns et des autres. Ne présentez pas non plus votre recrue comme un modèle. Préoccupez-vous de l'équilibre de l'équipe recomposée, une fois que tout le monde y aura trouvé sa place active et motivante.