MÉTHODE LEAD-IN

LEADERSHIP ENTRY & ALIGNMENT DEPLOYMENT

Les 7 étapes pour prendre en main une nouvelle équipe

Prendre en main une nouvelle équipe est l'un des moments les plus déterminants dans la carrière d'un leader. L'appréhension est naturelle, tant du côté du manager que du côté des collaborateurs. Ce qui différencie un leader exceptionnel d'un manager ordinaire, c'est sa capacité à structurer cette transition avec méthode, rigueur et intelligence émotionnelle.

La méthode LEAD-IN formalise les 7 étapes chronologiques qu'un leader doit suivre pour poser des fondations solides, comprendre son environnement avant d'agir, et bâtir une dynamique collective durable. Elle est applicable à tout niveau managérial — du middle management au comité de direction — et dans n'importe quel secteur d'activité.

Principe fondateur : *observer avant d'agir, comprendre avant de décider, fédérer avant d'exiger.*

VUE CHRONOLOGIQUE

N°	ÉTAPE	DURÉE	OBJECTIF CLÉ
1	**Mandat**	Avant prise de poste	Clarifier les attentes de la direction
2	**Passation**	1 à 3 semaines	Absorber l'historique et le contexte
3	**Observation**	2 à 4 semaines	Se forger son propre diagnostic
4	**Connexion**	Semaines 2 à 5	Connaître chaque individu et les parties prenantes
5	**Triangulation**	Fin de semaine 4-5	Croiser les sources et valider le diagnostic
6	**Cadre**	Semaine 5-6	Co-construire le cadre de travail avec l'équipe
7	**Action**	90j + 90j	Déployer le plan stratégique

Les étapes 3 et 4 se chevauchent partiellement. Les durées sont indicatives et doivent être adaptées à la taille de l'équipe, au secteur et au niveau de complexité.

ÉTAPE 1 — MANDAT

Clarifier les attentes et le périmètre avec sa hiérarchie

Avant toute chose, un leader doit comprendre pourquoi il est nommé à ce poste. Quand vous récupérez une nouvelle équipe, il y a toujours des objectifs préalablement définis par votre direction : amélioration du climat social, structuration des process, relance de l'activité économique, accompagnement d'une transformation. Plusieurs de ces objectifs peuvent coexister, mais en règle générale, l'un d'entre eux domine.

Cette étape consiste à : rencontrer votre N+1 et/ou votre direction pour clarifier le mandat exact. Quelles sont les attentes à 3, 6 et 12 mois ? Quels sont les sujets sensibles, les zones de vigilance, les marges de manœuvre ? Quels sont les résultats non négociables et ceux où vous avez de la latitude ?

- **Clarifier :** Objectifs prioritaires attendus (performance, climat, organisation, transformation)
- **Comprendre :** Historique de l'équipe vu par la direction (forces, faiblesses, alertes)
- **Définir :** Périmètre décisionnel, budget, effectifs, marge de restructuration

DURÉE RECOMMANDÉE : Avant la prise de poste effective. Un à deux échanges structurés avec votre hiérarchie.

POINT CLÉ : Un leader qui prend une équipe sans avoir clarifié son mandat avec sa direction risque de partir dans une direction qui n'est pas celle attendue. Cet alignement est votre boussole.

ÉTAPE 2 — PASSATION

Absorber l'historique et le contexte auprès du manager sortant

Deux scénarios possibles. Soit vous étiez déjà dans l'entreprise et vous disposez de quelques informations qu'il faudra prendre en compte tout en étant prêt à les remettre en perspective. Soit vous venez d'une autre entreprise, d'un autre service ou d'une autre unité, et ce sera une découverte totale.

Il est toujours préférable d'avoir une période de passation durant laquelle l'ancien manager ou une personne désignée vous présente aux équipes, vous transmet l'historique, l'organisation en place, ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien marché.

Votre posture durant cette étape : observer, ne pas juger, poser un maximum de questions, prendre des notes. Demander tous les documents utiles : organigramme, comptes-rendus de réunions, entretiens annuels et 1:1 de l'année précédente, suivi des OKR, notes RH.

C'est votre première source d'information. Vous allez déjà percevoir le climat social, l'organisation, l'efficacité opérationnelle, la situation économique et le suivi managérial qui a été mené.

SI AUCUNE PASSATION N'EST POSSIBLE : Vous devrez aller chercher les informations par vous-même : échanges avec les équipes, les RH, les autres services, votre hiérarchie. C'est moins confortable mais c'est surmontable. L'essentiel est de ne jamais sauter cette phase de collecte d'information.

DURÉE RECOMMANDÉE : 1 à 2 semaines si vous étiez déjà dans l'entreprise. 2 à 3 semaines si vous venez de l'extérieur.

ÉTAPE 3 — OBSERVATION

Se forger son propre diagnostic terrain

Une fois la passation terminée, vous disposez du point de vue de l'ancien manager. Ce n'est pas suffisant. Vous entrez maintenant dans votre période d'observation personnelle où vous allez vous forger votre propre avis.

C'est souvent durant cette étape que certains collaborateurs s'expriment et font remonter leur mécontentement sur le fonctionnement actuel ou les résultats obtenus. Fondées ou non, c'est votre travail d'analyser ces informations et de décider si vous vous en servez. C'est une période de forte écoute active.

Vous n'êtes pas encore pleinement responsable des résultats en cours, mais vous êtes en train de récolter toutes les informations nécessaires pour construire votre approche. Observez les dynamiques d'équipe, les interactions, les processus, les rituels existants, les zones de tension et les zones d'efficacité.

DURÉE RECOMMANDÉE : 2 à 4 semaines après la prise de poste effective. Suffisant pour vivre au moins un cycle opérationnel complet. Au-delà d'un mois, l'équipe attend des actes et l'inaction peut être perçue comme de l'indécision.

POINT CLÉ : Durant cette période, vous serez inévitablement sollicité pour prendre des décisions. Prenez-les si vous disposez de toutes les informations nécessaires et si c'est une priorité urgente. Sinon, cela peut attendre. Dans les moments de changement de manager, il y a toujours une période de latence — c'est normal.

ÉTAPE 4 — CONNEXION

Rencontrer chaque individu et les parties prenantes clés

4A — Entretiens individuels de découverte

Rencontrez chacun de vos collaborateurs en entretien individuel. L'objectif est d'apprendre à les connaître : parcours dans l'entreprise, ancienneté, personnalité, moteurs de motivation, points de friction, moments d'épanouissement, niveau d'ambition et d'implication. Le tout sans juger, en pratiquant l'écoute active.

Votre présentation ne doit pas dépasser 30% de l'échange. Présentez-vous brièvement, votre parcours, pourquoi vous dédiez ce temps à chaque collaborateur. Le reste du temps, vous écoutez.

Ces entretiens permettent de prendre la température, montrer aux équipes que vous les écoutez, afficher votre volonté de créer du lien et de comprendre avant d'agir.

4B — Parties prenantes transverses

Parallèlement, identifiez et rencontrez les parties prenantes clés en dehors de votre équipe : clients internes, fournisseurs internes, services partenaires, interlocuteurs réguliers. Cette démarche vous donne une vision 360° que vos collaborateurs seuls ne peuvent pas vous fournir. C'est aussi là que vous découvrez la réputation de votre équipe vue de l'extérieur.

- **Entretiens individuels :** Comprendre leur parcours, leurs moteurs, leurs freins, leur niveau d'ambition
- **Parties prenantes :** Comprendre la réputation de l'équipe, les attentes croisées, les zones de friction interservices

DURÉE RECOMMANDÉE : En parallèle de l'étape 3. Comptez 30 à 45 minutes par entretien individuel. 2 à 3 semaines pour couvrir l'ensemble des collaborateurs et parties prenantes clés.

POINT CLÉ : Cette étape ajoute une source d'information essentielle à votre diagnostic. Vous disposez désormais de trois sources : celle de l'ancien manager / RH / direction, la vôtre par l'observation, et celle des équipes et parties prenantes par les entretiens.

ÉTAPE 5 — TRIANGULATION

Croiser les sources et construire un diagnostic fiable

C'est le moment de synthétiser. Vous croisez vos trois sources d'information pour construire un diagnostic complet et nuancé :

- **Source 1 — Institutionnelle :** Passation, échanges RH, directives de votre hiérarchie
- **Source 2 — Personnelle :** Vos propres constats terrain, ce que vous avez observé au quotidien
- **Source 3 — Terrain :** Ce que les collaborateurs et les parties prenantes vous ont exprimé

Là où les trois sources convergent, vous avez une certitude. Là où elles divergent, vous avez un sujet à creuser. Ce croisement vous protège des biais et vous permet de prioriser avec justesse.

ATTENTION : Même avec tout ce temps d'observation et de collecte, vous n'aurez pas toutes les informations. L'apprentissage est continu. Mais vous avez désormais une base suffisamment solide pour agir avec discernement.

DURÉE RECOMMANDÉE : Fin de la 4e ou 5e semaine. Temps de synthèse : 2 à 3 jours de formalisation.

ÉTAPE 6 — CADRE

Première réunion d'équipe et co-construction du cadre de travail

C'est votre premier acte collectif en tant que leader de cette équipe. Cette réunion dure 30 à 45 minutes maximum. Elle a trois objectifs :

- Vous représenter brièvement en collectif et remercier les équipes pour leurs échanges durant la période d'intégration.
- Partager vos constats sous forme de questions ouvertes et d'observations partagées : « Voici ce que j'ai compris, corrigez-moi si je me trompe ». Jamais comme un diagnostic descendant.
- Présenter et co-construire un cadre de travail qui va accompagner votre collaboration sur la durée : valeurs, règles de fonctionnement, rituels, engagements mutuels.

Ce cadre est co-construit, pas imposé. Il vise à créer un environnement favorisant l'intelligence et la réussite collective. Au début, il faudra s'attendre à rappeler ce cadre plusieurs fois — c'est normal. C'est par la répétition et l'exemplarité qu'il s'ancre.

POINT CLÉ : Formulez vos observations comme des constats partagés, pas comme un diagnostic. « Voici ce que j'ai compris » plutôt que « Voici ce que j'ai observé ». La nuance est subtile mais elle change tout sur l'adhésion de l'équipe.

DURÉE RECOMMANDÉE : Semaine 5 ou 6. Réunion de 30 à 45 minutes.

ÉTAPE 7 — ACTION

Déployer le plan stratégique en deux cycles de 90 jours

La période de latence ne peut pas durer indéfiniment. Après avoir traversé les six étapes précédentes, vous avez observé, collecté, croisé, posé le cadre. Il est temps de prendre les choses en main.

Cycle 1 — Les 90 premiers jours : STABILISER

Priorisez les sujets selon leur nature : commercial, humain, organisationnel, structurel, moyens (personnel, budget, outils, stratégie). Co-définissez les priorités avec vos équipes. L'objectif de ce premier cycle est de stabiliser, cadrer et poser les fondations. Vous agissez sur les quick wins et les urgences identifiées.

Cycle 2 — Les 90 jours suivants : ACCÉLÉRER

Les fondations sont posées. Vous accélérez sur le développement, vous mesurez les premiers résultats, vous ajustez la stratégie en fonction des retours terrain. C'est le moment où les rituels managériaux (réunions d'équipe, 1:1, feedbacks) doivent être pleinement en place et rodés.

- **Cycle 1 (J1-J90) :** Stabiliser l'organisation, traiter les urgences, poser les rituels managériaux
- **Cycle 2 (J91-J180) :** Accélérer le développement, mesurer les résultats, ajuster la stratégie

POINT CLÉ : Ce découpage en 90 + 90 jours coïncide avec deux cycles de 1:1 (tels que définis dans le Framework des 5 Rendez-vous). Chaque cycle se clôture par un bilan mesurable.

SYNTHÈSE

La méthode LEAD-IN repose sur un principe simple : ne jamais agir sans avoir compris. Chaque étape alimente la suivante. Chaque source d'information enrichit votre diagnostic. Chaque décision est fondée sur une compréhension approfondie du terrain.

Vous disposez désormais d'une base solide pour prendre en main une nouvelle équipe et être en route vers l'excellence collective. La méthode ne garantit pas l'absence de difficultés — elle garantit que chaque difficulté sera abordée avec discernement, structure et intelligence.

RAPPEL : Cette méthode est complémentaire au Framework des 5 Rendez-vous Non Négociables. Dès l'étape 7, les rituels managériaux (microdiscussions, réunions d'équipe, feedbacks spontanés, 1:1, entretiens annuels) doivent être pleinement opérationnels.