Cent jours pour réussir son entrée

PAR ARNAUD DELPHIN

Pour un manager, intégrer une nouvelle entreprise est toujours une gageure. La prise de fonction sera déterminante. Quelques clés pour déjouer les principaux pièges.

© Monkey Business - Fotolia

Arnaud Delphin

Arnaud Delphin est coach en évolution professionnelle. Ingénieur, titulaire de l'Executive MBA d'HEC, il est aujourd'hui fondateur d'Evolution Plus à Lyon et associé de L'Espace Dirigeants à Paris, cabinets partenaires qui aident les leaders et leurs équipes à réussir leurs changements professionnels.
Il a publié en avril dernier aux éditions Dunod « Managers ! Assurez dès votre prise de fonction ».

Une étude de 2012 auprès de cadres français montre qu'un CDI sur six n'est pas renouvelé à l'issue de sa période d'essai. Pourquoi un tel échec ? Pour une raison simple : lorsque nous prenons de nouvelles fonctions, nous arrivons dans un environnement que nous ne connaissons pas, qui a ses propres habitudes et qui se débrouillait très bien avant sans nous ! Aussi bien se préparer est indispensable .
Avant de prendre vos nouvelles fonctions, il est important de vous demander pourquoi vous avez voulu prendre ces nouvelles responsabilités. Est-ce parce que votre précédent job était profondément ennuyeux ? Que l'on vous a fait une offre que vous ne pouviez pas refuser ? Que vous deviez reprendre très vite une activité après une longue période de recherche ? Bref essayez de comprendre quelles sont les motivations qui vous ont fait changer.

Avant d'arriver vous aurez aussi intérêt à vous renseigner le plus possible sur votre nouvelle entreprise, en demandant à votre futur N+1 de l'information préalable, quitte même à participer à quelques réunions d'équipe avant le démarrage de votre nouvelle activité.

Les 100 premiers jours

Dans des entreprises de taille conséquente (souvent plus de 500 salariés) vous avez en effet environ 3 mois durant lesquels vous pouvez vous étonner et poser un maximum de questions. D'un point de vue systémique c'est en effet souvent le temps que met une organisation pour accepter une nouvelle recrue.

Beaucoup a déjà été dit et écrit sur cette période clé de votre intégration. Afin de focaliser sur l'essentiel, vous aurez intérêt à rester particulièrement vigilant sur deux facteurs principaux :

- La démonstration de votre crédibilité, en privilégiant la relation avec votre N+1 ;
- L'écoute et la compréhension de votre nouvel environnement.

La meilleure façon de vous rendre crédible, c'est de rester vous-même. Si l'on vous a recruté pour cette fonction, c'est que vous êtes en capacité de réussir. Nous vous suggérons donc de montrer qui vous êtes par des actes concrets : victoires rapides, acte managérial spécifique, rapport d'étonnement… Mais sans modifier encore à ce stade les habitudes de travail de votre nouvel environnement. Votre crédibilité dépend de vous mais ce sera votre N+1 qui la validera. Cette relation avec votre nouveau responsable hiérarchique est donc la clé de la réussite de votre intégration. Il faut absolument vous accorder avec lui sur le plan d'action des 3 premiers mois de votre arrivée. Sachez ce qu'il souhaite, quelles sont ses priorités, ses enjeux (professionnels et personnels), ses points d'appui, ses contraintes, son agenda caché… Comprenez ce qu'il veut et adaptez vos actions en conséquence.

Prendre le temps d'écouter

Puis, une fois que vous avez clairement compris et confirmé avec votre N+1 les priorités des premiers mois, laissez-vous du temps pour écouter et comprendre votre nouvel environnement. Quel est le modèle économique de votre entreprise ? Quel est son marché, ses enjeux, ses risques et opportunités ? Analysez aussi quels sont les circuits de décision internes. L'organisation explicite bien sûr (organigramme, processus internes) mais aussi et surtout l'organisation implicite (le sociogramme, les jeux de pouvoir), celle qui fait vraiment fonctionner l'organisation de l'intérieur. Ce dernier point, pourtant fondamental, est rarement pris en compte à sa juste mesure par le nouvel arrivant.

Avec une cartographie assez simple du positionnement des acteurs de votre nouveau système et une compréhension de leurs enjeux particuliers, vous arriverez facilement à debugger les principaux pièges de votre nouvelle organisation. Pour appréhender tout ceci, rencontrez les personnes, posez des questions, intéressez-vous. Combien de personnes en effet passent nous voir dans la semaine pour nous demander en quoi consiste notre job ? Alors profitez de ces précieux entretiens pour récupérer de l'information et pour initier une relation de confiance avec vos nouveaux collègues. Vous verrez que ces 100 premiers jours passent très vite.

Collection : Moi & Mon Job, Dunod - Parution : avril 2017 - 15,90 €

Déployer toute sa valeur ajoutée

À l'issue de cette période d'adaptation et de compréhension, vous pouvez enfin déployer tout votre potentiel, montrer ce pour quoi l'on vous a recruté. Définissez alors votre vision, votre stratégie et, surtout, communiquez pour embarquer votre équipe dans l'aventure, pour responsabiliser vos N-1. Plus vous réussirez à déléguer des responsabilités (au sens fort de la délégation, qui est de responsabiliser le collaborateur en lui laissant le choix des moyens à utiliser), plus vous engagerez les collaborateurs derrière votre projet et… disposerez de temps disponible pour réfléchir à l'avenir, à la stratégie de long terme.

Si nécessaire, mettez en place des changements d'organisation pour parvenir à vos objectifs stratégiques, tout en restant vigilant à bien accompagner votre organisation dans ces évolutions. Et bien sûr en obtenant toujours l'accord préalable de votre N+1 sur ces changements.

Une fois la structure mise en place pour réussir vos objectifs, attachez-vous à les réaliser sans concession, communiquez sur vos actions et soutenez votre équipe. En bref, soyez dur avec les faits, doux avec les personnes et focalisé sur vos objectifs.

A.D.