



Dossier Savoir s'imposer

Trouver sa place dans une nouvelle organisation

Fraîchement recruté ? Vos premières semaines dans l'entreprise seront bien sûr décisives. Alors n'arrivez pas en terrain conquis... et ouvrez grand les yeux et les oreilles.

Trois mois : c'était le délai traditionnellement alloué aux nouveaux arrivés pour trouver leur place dans une entreprise. Pendant ce laps de temps, ils bénéficiaient d'un surcroît de bienveillance. Cet état de grâce s'est aujourd'hui raccourci. «Parce que les entreprises exigent des résultats toujours plus immédiats, une recrue doit convaincre avant la fin des fameux cent jours», confirme Damien Crequer, associé du cabinet de chasseurs de têtes Taste.

Le temps de l'intégration n'est pas perçu de la même façon d'une entreprise à l'autre. Chez L'Oréal, où la culture maison est agressive, il faut très vite se démarquer. Chez GDF Suez, où les rapports sont plus policés, mieux vaut prendre sa place discrètement au milieu des autres. En réalité, la difficulté d'une prise de fonction réside dans le fait qu'il faut se battre sur deux fronts en même temps : décoder son nouvel environnement et obtenir des résultats. «La tentation est grande de se lancer tout de suite dans l'opérationnel, comme l'entreprise semble l'attendre de nous, analyse Christophe Belud, coach au sein

de la Coop RH. Mais négliger l'observation et la compréhension de l'organisation serait une grave erreur. On est aussi jugés sur notre capacité à nous adapter.»

Décodez la culture de l'entreprise

En rejoignant une équipe, vous modifiez une communauté qui avait déjà son propre équilibre. Pour que la greffe prenne et ne pas être rejeté, mieux vaut faire profil bas. L'humilité est de mise, même si vous arrivez en tant que dirigeant. Quelques semaines après avoir pris sa fonction de secrétaire général du voyageur Planetveo, Remi Campet a décidé de retourner au bas de l'échelle pendant un mois : «J'ai demandé à travailler comme vendeur sur les voyages en Chine. J'ai eu besoin de ce temps pour comprendre le métier de cette société et montrer que j'étais prêt à me fondre dans la collectivité.»

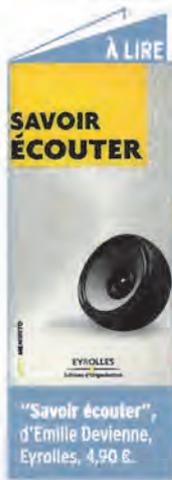
Sans nécessairement recourir à ce procédé, dites-vous que, les premières semaines, vous êtes en phase d'observation et d'apprentissage. Initiez-vous aux codes maison : est-ce l'usage de laisser ouverte la porte de son bureau, de déjeuner en équipe, de tutoyer d'emblée ? Observez les jeux de pouvoir : lors d'une réunion, qui s'assoit où ? Qui a une secrétaire ? Qui mange avec qui ? Sans ce décodage, vous risquez de rester extérieur à l'équipe, de passer à côté d'opportunités, voire de commettre un impair. Embauchée par un groupe français de l'agroalimentaire, une directrice financière

a fait appel, au bout de quelques semaines, au coaching de Valérie Rocoplan, qui dirige le cabinet Talents, spécialisé dans l'accompagnement de carrières au féminin. «Malgré ses indéniables compétences techniques, elle ne se sentait pas appréciée par ses pairs, raconte la coach, auteure d'«Oser être la chef» (Leduc). Son langage très direct et sa manière rationnelle et factuelle d'interagir avec les autres étaient adaptés à la culture américaine de son ancien employeur, mais malvenus dans cette entreprise française attachée à des valeurs plus traditionnelles. En se mettant au diapason, elle a calmé les animosités à son égard.»

Au départ, votre attitude doit donc s'apparenter à celle d'un expatrié qui doit adopter les us et coutumes d'un pays étranger. «A Rome, on vit comme les Romains. A vous de décrypter les non-dits de l'entreprise qui font la cohésion du groupe», conseille la coach Emilie Devienne, auteure de «Savoir écouter» (Eyrolles).

N'hésitez pas à aller au-devant des autres

Sauf appréciable exception, vos nouveaux collègues ne viendront pas vers vous spontanément. D'autant moins si vous arrivez comme dirigeant. C'est à vous de faire les premiers pas. Jean-François Ferret l'a bien compris lors de sa nomination comme DG de Relais & Châteaux en janvier dernier : «Quand je souhaite voir mes collaborateurs proches, je ne les convoque pas dans mon bureau, je me déplace.»



«Savoir écouter», d'Emilie Devienne, Eyrolles, 4,90 €.

PHOTO : F. ALBERT POUR MANAGEMENT



Chaque lundi, il fait le tour des quatre étages du siège pour échanger quelques mots avec chacun. Quant à vos collègues, pas question de leur taper dans le dos dès la deuxième semaine. De petites attentions seront bien plus efficaces. Un mois après son arrivée, Remi Campet a débarqué un matin les bras chargés de viennoiseries et a entraîné le directeur des ventes, la directrice de production et le directeur du back-office dans un petit déjeuner convivial. «Le but était de créer du lien, de la connivence. Il est ensuite plus simple de demander à l'un d'eux un compte de résultat.»

Pendant cette période d'approche, n'hésitez pas à poser des questions. «Les collaborateurs en place sont tolérants à l'égard du nouveau venu car ils savent qu'il a tout à découvrir. Finalement, le plus diffi-

cile est d'oser demander», souligne la coach Sylvie Grivel, auteure d'«Être soi dans ses relations» (Eyrolles). N'oubliez pas de solliciter régulièrement l'avis de votre n + 1 ou de la DRH sur votre intégration dans l'entreprise, avant qu'il ne soit trop tard pour rectifier le tir: «Est-ce que la façon dont je mène ma mission vous convient?» Cette démarche montrera que vous êtes concerné et responsable. Car il s'agit aussi de bâtir votre réseau interne, celui qui vous soutiendra dans les moments délicats.

Parlez de vous, libérez vos émotions

Nos actions ne suffisent pas toujours à nous faire connaître. Qui se cache derrière celui qui rend ses rapports à l'heure et peaufine ses dossiers? En arrivant dans une

nouvelle organisation, vous ne pourrez éviter de parler un peu de vous. Presque davantage que vos résultats, c'est votre capacité à vous dévoiler avec intelligence qui emportera l'adhésion des équipes. Jean-François Ferret a fait un sans-faute sur ce point lors du congrès de Relais & Châteaux à Lisbonne, ►

REMETTEZ AU GOÛT DU JOUR LE "RAPPORT D'ÉTONNEMENT"

Les entreprises le réservent souvent aux stagiaires et n'en tirent pas tous les enseignements. Pourtant, ce document rédigé par le nouvel arrivant a un double avantage: il permet à celui-ci de prouver sa perspicacité et son aptitude à proposer des solutions innovantes, tout en apportant à l'entreprise un regard neuf. «Même si on ne vous le demande pas, établissez-en un, conseille le coach Alain Piveteau, fondateur de JA Conseil et ex-DRH de Sony Europe. C'est une mine d'informations que vous allez pouvoir exploiter en la partageant avec votre hiérarchie.»



Alain PIVETEAU
FONDATEUR DE JA CONSEIL

À QUI EST-IL DESTINÉ? Aux dirigeants de l'entreprise, au supérieur du cadre qui intègre l'entreprise, éventuellement à la direction des ressources humaines ainsi qu'au coach qui accompagne le cadre lors de son intégration.

AU BOUT DE COMBIEN DE TEMPS FAUT-IL LE RÉDIGER? Entre trois et six mois après la prise de fonction. Pas plus tard, car le regard risque de perdre de son acuité.

SUR COMBIEN DE PAGES? Deux pages, trois au maximum.

QUEL TON ADOPTER? Rédigé avec objectivité, le rapport doit être factuel, concret, nourri d'exemples ("J'ai constaté que le mode de management est consensuel ou, au contraire, très directif", "J'ai observé que les décisions se prennent en comité de direction"...), constructif et questionnant.

QUE METTRE DEDANS? Le nouveau venu doit y détailler sa perception de l'entreprise: la stratégie, la culture, la manière dont les décisions s'y prennent, le système de relations entre les collaborateurs, les modes de communication utilisés... Mais aussi les éventuels écarts entre la définition initiale de sa fonction et la réalité de son poste. Il peut y soulever des interrogations et émettre des suggestions utiles.

PEUT-ON SE PERMETTRE DES CRITIQUES? Le nouveau venu n'a pas intérêt à adopter une position de jugement. Au bout d'à peine trois mois dans une entreprise, personne ne lui reconnaîtrait la légitimité nécessaire pour critiquer un système qui fonctionnait très bien sans lui. Il s'agit plutôt de porter une analyse objective de la situation. Le rapport d'étonnement doit susciter le dialogue, être un objet de réflexion et d'échange pour chercher des améliorations. Il permet aussi de poser un regard aiguisé sur son propre poste, ce qui en fait un outil d'affirmation de soi, même si ce n'est pas le but premier de ce document.



Dossier Savoir s'imposer

"L'approvisionnement mutuel avec l'entreprise n'est jamais totalement



Dominique MUNIER
DG DE TROC EUROPE
DEPUIS JANVIER 2012

► trois mois avant sa réelle prise de fonction, et devant les 600 membres de l'association : «J'avais trois minutes pour prendre la parole. Devant ces grands hôteliers et chefs cuisiniers passionnés par leur métier et à la sensibilité extrême, j'ai compris qu'il fallait libérer mes émotions. Je leur ai confié que deux de mes trois filles étaient dans l'hôtellerie. Révéler un pan de mon histoire personnelle a permis de créer un lien immédiat.» Après cette mise à nu, certains chefs sont venus le féliciter : «Vous avez compris nos valeurs, vous faites partie de la famille.» Pas question pour autant de travestir votre personnalité. «Ne forcez pas votre nature, avertit Emilie Devienne. Si vous êtes timide, restez vous-même.» Dans ce cas, optez pour un management individuel plutôt que pour des manifestations collectives.

Présentez des résultats pour imprimer votre marque

La phase d'écoute ne vous dispense pas de commencer à agir, bien au contraire. Si vous avez pris la direction d'une équipe, deux cas de figure peuvent se présenter. Le premier : vous faites face à un contexte de tensions hérité de votre prédécesseur. Pour en sortir, empressez-vous de créer une rupture, même symbolique. «Emmenez l'équipe en séminaire ou suspendez temporairement une décision qui a engendré des frustrations. Quitte à y revenir après en avoir discuté tous ensemble», conseille Didier Goutman, consultant en management au sein de Clartés, coauteur de «Trouver sa place au travail» (Eyrolles).

Second cas de figure : vous succédez à un manager avec qui les choses se passaient bien. Il est alors plus difficile de marquer votre différence. Vous ne pouvez que suivre

« Rien ne remplace la communication et l'écoute de ses collaborateurs »

«Ce groupe de dépôts-ventes organisé en franchises était laissé en friche par son fondateur qui cherchait à le vendre. Après avoir longuement écouté les collaborateurs, j'ai compris qu'ils attendaient un capitaine et une direction vers laquelle aller. Je me suis donc affirmé comme un vrai leader. D'abord auprès du personnel du siège, en réorganisant la société par métiers et en recrutant deux directeurs pour les 18 filiales et la nouvelle centrale d'approvisionnement. Un mois après mon arrivée,

je leur ai présenté un nouvel organigramme. Je me suis ensuite tourné vers nos 205 franchisés et leur ai donné rendez-vous à notre convention nationale. J'ai rendu visite à 100 magasins et identifié dix dossiers prioritaires, notamment l'approvisionnement des points de vente et la différenciation des enseignes. Enfin, j'ai relancé le site Web en permettant aux particuliers de passer une annonce pour concurrencer Leboncoin.fr. Chacun sait désormais qu'il y a un pilote dans l'avion!»

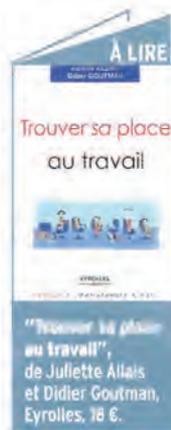


fini. Tout bouge en permanence."

ses pas, tout en saisissant chaque occasion de montrer votre valeur ajoutée par petites touches. «Le secret pour se démarquer est alors d'intervenir à bon escient, sur des dossiers prioritaires visibles, mais sans en faire trop», estime Christophe Belud. Remi Campet a ainsi orchestré son intégration au sein de Planetveo selon une progression allant crescendo : organisation de l'assemblée générale, structuration du secrétariat général avec le recrutement de trois collaborateurs, définition d'un nouveau plan de rémunération et de primes pour les commerciaux, création d'un comité d'entreprise.

Parvenir très vite à des succès tangibles a aussi permis à Franck Monsauret d'asseoir sa légitimité en tant que directeur du bureau français d'Outbrain, société américaine de recommandation de contenus sur Internet : «J'avais pour mission de lancer la société en France. Lors de la visioconférence collective du mercredi, j'ai pris soin d'annoncer chaque nouvelle étape franchie, un partenariat avec TF1 par exemple. L'enjeu était d'imposer mon expertise, de faire comprendre à la maison mère américaine que certaines pratiques commerciales anglo-saxonnes ne pouvaient être déclinées ici, et de proposer d'autres solutions.» Au bout de cinq mois, il a pu fièrement annoncer que le bureau français générait ses premiers revenus.

Une fois la période d'essai achevée, ne vous reposez pas sur vos lauriers. «L'apprivoisement mutuel avec l'entreprise n'est jamais totalement terminé, remarque Emilie Devienne. Tout bouge en permanence : vous-même, mais aussi le système, avec de nouveaux projets, une nouvelle gouvernance et... de nouveaux venus, comme vous l'avez été.» ■ **Anne-Isabelle Six**



65% des entreprises ne disposent pas de processus d'intégration.

Source: cabinet de recrutement Mercuri Urval, janvier 2012

1 salarié sur 2 envisage de quitter son emploi avant la fin de sa période d'essai. La moitié d'entre eux pour des questions de divergence de vues.

Source: Mercuri Urval