

Vous venez de prendre un nouveau poste: félicitations !



Réussir votre intégration dans un nouveau poste, c'est l'essentiel. Les premiers mois vont être utilisés à vérifier la validité de votre engagement.

Sachez :

- Observer, écouter, vous informer, questionner, noter. **(En résumé, prendre la mesure des choses et des personnes)**
- Ne pas décider tout, tout de suite.
- Vous présenter à vos pairs, à votre équipe (leader disponible et ouvert)
- Assurer vous un contact étroit avec votre patron: projets, plans, comptes rendus... Bien vous informer de votre mission, de ses priorités.
- Apporter des solutions, pas des problèmes.
- Identifier quelques collègues comme points d'appui pour répondre à vos questions.

Évitez de :

- Arriver en terrain conquis, de critiquer.
- Parler de votre ou vos anciennes entreprise (s) – surtout s'il s'agissait de concurrents. Rester loin de votre poste, dans le flou.
- Vous isoler, ne pas respecter les « formes » de votre nouvelle entreprise. Laisser surgir des doutes, des étonnements à votre sujet.
- Rater la prise en main de votre équipe.

Sachez réussir votre intégration, votre « greffe » à votre nouvel environnement. Soignez votre image: compétences et relationnel.

100 jours pour convaincre dans son nouveau poste 9 Conseils

Prendre de nouvelles responsabilités mérite une attention toute particulière quand on sait combien les premières impressions sont durables. Quelles sont les questions à se poser pour bien débuter ?

Comment s'imposer sans heurter ?

1. Établir un diagnostic de la situation

Une entreprise est un tout : c'est un territoire inconnu avec ses règles. Dans un premier temps, il va donc falloir faire l'effort de reconnaître ces règles afin de s'insérer au mieux dans ce système déjà établi.

2. Se forger une démarche d'apprentissage

Inutile de se précipiter dans l'action sans connaître les tenants et les aboutissants de ce que vous entreprenez. Il n'est pas possible d'appliquer un même schéma à toutes les entreprises. Vous aurez donc, dans un premier temps, à ronger votre frein et entamer une démarche d'apprentissage. Outre l'efficacité que vous y gagnerez, cela légitimera vos décisions futures et rassurera beaucoup les équipes qui vous entourent.

Votre principale difficulté sera de jongler avec le temps : entre la documentation dense et les multiples recommandations que l'on vous fera, vous aurez fort à faire. Pour ne pas vous laisser submerger, tâchez de hiérarchiser l'information qui vous est nécessaire : l'organisation de l'entreprise, que vous verrez de façon globale, et les données plus techniques, sur lesquels vous devrez jeter un œil plus attentif. Sur les sujets pointus, vous aurez tout intérêt à vous adresser directement aux experts concernés : cela vous permettra de les identifier, d'assurer une prise de contact et de gagner un temps précieux !

N'hésitez pas à vous créer un planning : réservez quelques plages horaires à des lectures utiles ou à des rencontres avec des collaborateurs clés.

3. Déterminer les réseaux informels

En parallèle de ce travail, il faudra vous faire à l'ensemble des règles informelles qui régissent votre nouvel environnement. Le code vestimentaire ou les pratiques en termes de ponctualité sont un bon exemple. Dans certaines entreprises, il est implicite que les réunions commenceront systématiquement avec 15 minutes de retard alors que dans d'autres ce serait très déplacé. Cela vaut également pour la réactivité à une demande, le choix d'une communication orale ou écrite, etc.

Outre les règles implicites de l'organisation, il est stratégique, quoi que plus difficile, de réaliser une analyse de réseau. Car, bien souvent, les fonctionnements sur le terrain diffèrent de ce qui est écrit.

4. Quelques exemples de questions à se poser :

- Qui est en relation avec qui ?
- Qui prend la décision finale ?
- Qui conseille ? Qui influence ?
- Qui agit ?

Mais aussi :

- Comment les gens utilisent-ils leur temps ?
- Où ont-ils des facilités ?
- Qui est motivé et qui ne l'est pas ?
- Qui est sous-utilisé ?

Pour cela, il suffit d'observer les modes de fonctionnement, de parler avec les gens de leur travail. Il faut s'intéresser à la fonction de chacun, à tous les niveaux. On percevra des écarts entre ce qui est officiel et ce qui est observé qu'il sera bon de prendre en compte. Ainsi vous pourrez rapidement vous rendre compte que le mail envoyé quatre fois de suite au directeur financier et resté sans réponse aurait obtenu un retour quasi-immédiat en s'adressant à son assistant.

Également s'intéresser à l'histoire de l'entreprise. Remonter à 1 à 5 ans permet de comprendre comment l'organisation s'est montée, comment elle a évolué... En présence d'un service difficile ou de personnes dites démotivées, ce petit travail vous permettra certainement de comprendre ce qui a conduit à cet état de fait.

5. Analyser le tout

Une fois toutes ces informations recueillies, utilisez-les pour dresser une analyse stratégique de votre environnement (à l'échelle d'une équipe, d'un service ou de l'entreprise). Vous pouvez vous inspirer du schéma SWOT (strengths (**Forces**) weaknesses (**faiblesses**) opportunities(**opportunités**) and threats (**Menaces**), qui permet de savoir où se trouvent les forces et faiblesses de l'entité, ainsi que les opportunités à saisir et les risques à prendre en compte. Au bout du compte, vous aurez une question à vous poser : quels leviers puis-je utiliser pour faire évoluer l'équipe et atteindre les objectifs ?

6. Se démarquer pour exister

Pas question pour autant de passer 100 jours à se tourner les pouces en regardant les autres fonctionner car l'image que vous allez dégager lors des premières semaines vous suivra longtemps. Si à la fin de cette période vous avez une image d'attentiste ou de suiveur, il sera difficile de réorienter la vapeur.

7. Opter pour l'évolution plutôt que la révolution

Pour éviter cela, il n'est pas nécessaire d'imposer une rupture fracassante à son équipe mais il ne faut toutefois pas hésiter à sortir des sentiers utilisés par son prédécesseur.

Le changement permet de marquer son empreinte. Il est conseillé de se positionner dans une démarche d'évolution des méthodes de fonctionnement en place. Tout n'est pas mauvais, il faut savoir garder ce qui marche et proposer des améliorations.

Cela nécessite de rassurer ses collaborateurs, qui peuvent avoir de l'appréhension face à de nouvelles méthodes de travail et des changements organisationnels. Il faut montrer aux gens que l'on va travailler avec eux. Montrez à chacun sa place dans votre projet et expliquez clairement les objectifs que vous souhaitez atteindre. Expliquez gentiment mais fermement que vous aurez besoin de la bonne volonté de chacun.

8. Former un plan d'action

Afin de présenter un projet clair et cohérent à ses équipes, il faut avant tout avoir bien balisé son idée. Pour cela, il est conseillé de réaliser un échéancier reprenant **les objectifs globaux pour lesquels vous avez été recruté**, mais également des sous objectifs à atteindre à dates fixes. Prévoyez d'ores et déjà d'avoir des écarts et réalisez différents scénarios car, comme le dit Napoléon, « gagner c'est savoir ce que l'on fait lorsqu'on perd » Il faut absolument anticiper les problèmes afin d'éviter les revers.

Vous aurez tout intérêt à faire valider cet outil par votre hiérarchie : en cas de coup dur elle saura comment vous comptez agir et pourra vous soutenir si elle sait où vous souhaitez aller. Au contraire, sans visibilité, elle pourrait se montrer frileuse et ne pas suivre certaines de vos initiatives. Obtenir l'agrément de votre supérieur vous donnera également plus d'autonomie : ayant connaissance de votre démarche, il sera plus enclin à vous laisser choisir les méthodes de mise en application.

Avec votre équipe, prenez garde à ne pas vouloir brusquer les choses, au risque de vous mettre les gens à dos. Pour faire évoluer le groupe, identifiez, valorisez et impliquez les personnes disposées au changement.

9. Obtenir des petites victoires : le principe du *quick win*

Au bout de trois mois, on vous demandera des comptes. Il est important d'obtenir des succès rapides, même si cela ne dispense pas d'assurer des résultats plus tangibles dans la durée. Cela permet de montrer que ce qui bouge a des effets positifs. En effet, au bout de 100 jours, non seulement votre N+1 mais également tout votre entourage professionnel, feront un bilan de vos actions : **il sera crucial que vous puissiez vous enorgueillir de quelques victoires.**

Dans son ouvrage *Les 90 jours pour réussir sa prise de poste*, Michael Watkins préconise d'utiliser ses 30 premiers jours à asseoir sa crédibilité via des initiatives symboliquement fortes. Il s'appuie sur l'exemple de cette directrice d'unité qui avait relevé que son service souffrait d'une trop grande bureaucratie. Avant de mettre en place une plus profonde réorganisation, elle a commencé par supprimer toutes les armoires à archives qui envahissaient les bureaux. Un geste qui n'est pas passé inaperçu.

Ensuite, les victoires devront concerner les résultats de l'organisation à proprement parler. En se concentrant en premier sur l'équipe à diriger car il faut la mobiliser. Vous demandez un effort aux gens, il faut les récompenser. Vous aurez ainsi l'occasion de les sécuriser, leur apporter une certaine fierté. Mais l'on cherchera ensuite rapidement à apporter des sources de satisfaction à ses supérieurs car une belle avancée sur un axe qui n'intéresse pas votre supérieur fera l'effet d'un pétard mouillé.

Attention, ne vous dispersez pas sur trop de projets mais concentrez toutefois votre attention sur deux ou trois objectifs. Cela vous évitera de vous retrouver le bec dans l'eau en cas de revirement de situation sur l'un d'eux.