

L'INTEGRATION D'UN NOUVEAU MANAGER

Beaucoup d'entre nous ont connu cette expérience intéressante et difficile d'intégrer une nouvelle entreprise, ou de changer radicalement de secteur d'activité dans leur entreprise. La question de l'intégration se pose alors avec force. Il faut que la « mayonnaise prenne » pour le nouveau venu, à la fois pour qu'il se sente bien et devienne rapidement autonome, mais aussi pour que le système en place l'accepte dans sa nouveauté et sa différence. Nous savons qu'il s'agit là d'une phase cruciale, car beaucoup d'échecs de collaborations se situent à ce moment délicat de l'intégration.

- le point de vue de l'arrivant

La qualité et la chaleur de l'accueil sont très importantes pour le manager qui arrive dans sa nouvelle entreprise. Il s'agit ici de petites choses, de petites attentions qui lui faciliteront la vie, à la fois sur le plan professionnel et personnel : lui avoir préparé une première documentation de référence sur l'entreprise, le présenter aux autres collaborateurs, faire diffuser sa lettre de nomination avec sa photo, lui fournir les divers renseignements pratiques dont il a besoin. Nous rappelons à cet effet que pour quelqu'un qui vient de déménager dans une nouvelle ville, c'est dans les trois premiers mois qu'il a le plus besoin d'aide : trouver un logement de qualité pour sa famille, connaître les bonnes écoles, les bons médecins, les magasins, les petites astuces qui facilitent la vie. Ces choses mineures que l'on oublie très vite par la suite, ont en fait une très grande importance pour le nouvel arrivant et contribuent fortement à créer un climat positif d'accueil. D'ailleurs tous ceux qui ont souvent changé de ville, savent qu'on se souvient toujours des premières personnes qui vous ont ouvert la porte de leur domicile et qui vous ont invité à dîner chez eux.

L'homme est un animal social, il lui faut recréer rapidement un tissu relationnel pour se sentir à l'aise.

Dans ce domaine de l'intégration, le sentiment a une certaine considération : la perception de la manière dont on est accueilli influe fortement sur le jugement porté sur l'entreprise que l'on intègre. N'oublions pas que le nouvel arrivant vient souvent de prendre une décision importante, en quittant une entreprise préalable où il avait tous ses repères. Il a besoin de se rassurer sur le fait qu'il a fait le bon choix, que le jeu en vaut la peine, et ceci d'autant plus qu'il a parfois imposé des contraintes de déménagement à sa famille, etc.

- le parcours d'intégration

L'organisation d'un parcours d'intégration est facile à organiser : pendant quelques semaines, le nouveau manager fait le tour des différents services, rencontre les responsables et les divers acteurs. Il apprend à connaître son nouvel environnement. Pour que ce parcours soit totalement fructueux, nous conseillons au dirigeant qui a recruté le nouveau venu de superviser de temps à autre le bon déroulement de ce parcours, de vérifier que les bonnes personnes sont rencontrées, que les bonnes problématiques sont abordées.

- les étapes de l'intégration :

« Il faut neuf mois pour faire un ancien ! ». Ce proverbe chinois nous rappelle que les choses ne font pas en un jour et qu'il y a plusieurs étapes dans l'intégration d'un nouveau manager.

les trois premiers mois :

Tout est beau, tout est neuf et semble facile pour le nouveau venu. Il perçoit très vite son nouvel environnement, voit rapidement les contours des principales difficultés (après tout, il n'est pas plus sot qu'un consultant, et de surcroît il connaît en général le domaine d'activité pour y avoir travaillé auparavant...). Il pense qu'il va pouvoir agir très vite et montrer ce qu'il est capable d'apporter. Ce sentiment est légitime et il ne s'agit pas de le brider. Mais nous savons que les choses sont un peu plus compliquées.

Nous recommandons donc à tout nouveau manager d'écrire au bout de deux à trois mois un rapport d'étonnement de quelques pages, avec des propositions d'améliorations sur ce qu'il pense nécessaire de changer. Le simple fait de prendre du recul et d'écrire, force à l'approfondissement de ses premières pensées. Ce rapport d'étonnement est destiné ensuite être discuté avec le dirigeant de l'entreprise duquel dépend le nouveau manager, ou avec celui qui est son « parrain » dans le système. Les avantages de cette démarche sont multiples :

- elle permet au dirigeant de juger de la capacité d'analyse et de diagnostic du nouveau venu, et de s'assurer du bon calage des choses. Ce rapport d'étonnement permet aussi au dirigeant établi de redécouvrir une mine d'informations sur des dysfonctionnements que par habitude ou méconnaissance, il ne percevait plus.
- elle offre au nouveau venu la possibilité de relativiser son jugement premier et de comprendre qu'au-delà des premiers constats, il y a encore d'autres perspectives et interactions entre les choses que celles qu'il avait vues de prime abord.
- le rapport d'étonnement est un jalon intéressant qui servira par la suite à mesurer le chemin parcouru. Nous recommandons au dirigeant de relire ce rapport avec le nouveau venu, un an après son arrivée et de fermer ainsi la boucle du processus d'intégration.

les six à neuf mois suivants :

Le nouveau manager a commencé à être opérationnel, il découvre progressivement les difficultés plus profondes de son métier, les résistances au changement. Il consacre beaucoup d'énergie à faire avancer ses dossiers, mais se rend compte qu'il a des difficultés, qu'il ne dispose pas de toutes les informations. Il passe ainsi par des phases de découragement, avant de reprendre en général le dessus et d'arriver au bout de quelques mois à prouver ses qualités par les résultats obtenus.

la mesure des résultats accomplis au bout d'un an :

Etape très importante pour celui qui est désormais un « ancien », car elle scelle véritablement la fin de la période d'intégration. Le manager peut enfin être jugé et reconnu sur ses résultats et non pas seulement sur ses intentions ou sur ses potentialités comme c'était le cas au début. Il nous paraît important que le dirigeant prenne le temps d'acter cela lors d'un entretien, et éventuellement de revenir sur les difficultés rencontrées, comme autant de leçons pour l'avenir.