



Par Jean-Pierre Bekier PCC - mai 2014

## **LE COACHING POUR RÉUSSIR SON INTÉGRATION.**

Cet article est destiné à toute personne souhaitant réussir son intégration à de nouvelles fonctions. L'organisation et le collaborateur n'ont pas toujours conscience des enjeux et du labyrinthe dans lequel s'engage un nouveau collaborateur désirant réussir son intégration dans de nouvelles fonctions et une autre culture.

Awa Lenzo « plus on veut atteindre un objectif et moins on y parvient. La volonté trop tendue vers une fin constitue un obstacle. » Cette citation nous invite à la sagesse et comprendre qu'une intégration est un défi complexe et paradoxal. En effet, le succès du nouveau collaborateur ne dépend pas exclusivement de celui-ci, mais bien plus du champ social sur lequel il n'a qu'un contrôle très limité. Dans la plupart des cas, il ne connaît ni la culture organisationnelle ni l'ensemble des collègues et collaborateurs. Dans un contexte nouveau sans véritable précédent, donc un univers émerge, il est impossible d'évaluer les probabilités de réussite. Dès lors, il va émettre des hypothèses qui bien souvent s'avèrent inexactes et leurs impacts, fortement sous-estimés. Quand le monde devient incompréhensible et que le passé n'est plus suffisant pour expliquer le futur, les incertitudes grandissent. Kant prétend que l'on mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitude qu'il est capable de supporter.

La généralisation, l'accumulation d'expérience, le faux sentiment de maîtrise de l'environnement peuvent devenir de véritables dangers. Les stratégies habituelles et routinières que nous reproduisons souvent par simplification peuvent devenir une sorte de dépendance nous aveuglant. Ce qui fonctionne avec évidence dans une culture ou sous-culture peut ne pas être approprié dans un autre contexte et devenir un obstacle. Durant ce stade délicat d'inclusion, le gestionnaire n'a pas toujours conscience de sa réalité subjective. Il va devoir avec prudence, patience et discernement, explorer les ambiguïtés et les éléments inconnus qui peuvent le déstabiliser. Alors que les autres défis sont plus relationnels, stratégiques et personnels (gestion du stress et rapide simplification des situations et enjeux complexes).

C'est sa capacité à faire travailler les gens ensemble, à créer des alliances qui va réduire les incertitudes et qui va déterminer la réussite du processus d'intégration. Le coaching d'intégration est cette première alliance, sorte d'espace sécuritaire où le collaborateur peut en toute confiance expliciter les risques envisagés à priori et partager l'incertitude.

### **4 stades de maturité d'une intégration que nous avons pu observer dans la pratique.**

Je me différencie

Je m'adapte (inclusion)

Je m'affirme

Je co-construis = intégration.

Pas besoin de voyager très loin pour vivre les défis de l'intégration. En effet, chaque organisation possède sa propre culture organisationnelle. Qu'est-ce donc une culture? Selon E. Schein, c'est la manière, dont un groupe de personnes résout ses problèmes et réconcilie ses dilemmes. Une culture est constituée de valeurs, de croyances et normes sur différentes couches plus ou moins profondes. L'expression de ces valeurs, normes et comportements spécifiques au sein d'un service, représente une sous-culture organisationnelle. Paradoxalement, plus nous résolvons facilement une problématique, moins nous avons tendance à remettre en question nos solutions. Voici quelques questions que nous devrions régulièrement nous poser :

Comment se problème a-t-il pu perdurer?

Comment suis-je arrivé à régler ce problème?

Comment ai-je fait pour réussir?

Quelle est mon intention relativement à la situation?

Qu'elles sont les trois autres alternatives possibles pour régler ce problème?

Quelles sont les autres parties prenantes impliquées?

Quelles sont les conséquences possibles?

Ce n'est pas bien entendu par mauvaise volonté qu'un gestionnaire rate son intégration, c'est plutôt par ignorance de son rôle et ses responsabilités ou parce qu'il a mal défini ses priorités stratégiques, il veut aller trop vite et trop bien faire. Il doit apprendre en si peu de temps, qu'il peut négliger certaines étapes, notamment ce temps à consacrer aux membres de l'équipe et à ses pairs. Avant d'instaurer tout changement, ce gestionnaire doit acquérir une vision globale de l'organisation pour connaître et comprendre, ses collègues, les rouages, les marchés, la culture, les enjeux, la vision, les forces et les faiblesses de celle-ci. Comment faire pour explorer jusqu'à la plus profonde des couches que constitue la culture organisationnelle? Ainsi, il devra s'allouer du temps pour observer, questionner, enquêter, prendre du recul, faire le vide, être curieux, confronter. Cela peut être une gageure pour un nouveau gestionnaire d'adopter une telle posture sans culpabiliser, puisqu'à la base il est payé pour produire et non pour observer, comprendre, partager, apprendre, bref « ne rien faire en quelque sorte ».

Pour un gestionnaire, ses 90 premiers jours représentent le fondement stratégique de son leadership. Il doit développer rapidement sa crédibilité et ne pas oublier que ce sont les autres qui lui attribuent cette valeur. Il doit donc veiller à ménager les susceptibilités de chacun et ne pas se dévoiler trop et trop rapidement. Il devra s'appuyer sur ses alliances pour influencer son intégration dans la bonne direction et passer des stades « je m'adapte », « je m'affirme à », « je co-construis » (confiance, autonomie, influence, etc.).

On entend bien souvent ce proverbe « On n'aura pas une deuxième occasion de faire une première bonne impression ». Même si les proverbes ne sont pas toujours à prendre au pied de la lettre, si tel est le cas la pente sera plus difficile à remonter.

Comment devenir rapidement efficient? L'accompagnement, par un coach durant cette période de transition fragile, intense, stressante et complexe, permet au gestionnaire de sortir du quotidien et prendre le recul suffisant pour identifier et prioriser au mieux les enjeux fondamentaux individuels et collectifs. Cela va lui permettre également d'aborder d'un autre angle

de vue les situations et les traiter avec le plus d'efficacité possible tout en gardant plus que jamais une vision globale et systémique. Le gestionnaire pourra évacuer au cours du coaching ce qui le préoccupe le plus et valider ses interprétations, ses intuitions et décider de nouvelles actions à porter plus stratégiques. Cet accompagnement aura pour effet également la réduction du stress que cette période induit. Le gestionnaire va garder l'accent sur l'essentiel en clarifiant régulièrement les attentes de l'organisation quant à ses rôles et responsabilités, ses positionnements et postulats implicites. Cette période d'intégration de 90 jours a des retombées considérables. Elle influence directement celle de ses subordonnés et pairs. Par conséquent, la capacité d'une organisation à pouvoir réduire le temps d'intégration de ses gestionnaires se traduit par de l'efficacité (faire la bonne chose de la bonne façon) accrue. Le gestionnaire peut ainsi prendre plus rapidement de meilleures décisions et « quand nous partons du bon pied la course devient plus facile ». Pour l'organisation, l'arrivée de ce nouveau gestionnaire est aussi une belle occasion d'introduire des changements, des nouvelles façons de faire et de penser et de remettre en cause les processus routiniers et postulats implicites de sa culture qu'elle reproduit depuis des années.

### **Voici quelques exemples d'angles morts, obstacles à l'intégration d'un gestionnaire :**

- Occulter la complexité : taille de l'organisation, sa politique, sa vision, la multiplicité des acteurs, l'absence de réseau, les ressources limitées;
- Son expertise trop technique et sa grande expérience, être un expert;
- Croire sans valider, les convictions culturelles, légendes urbaines;
- Reproduire (automatismes) retour aux stratégies du passé et zone de confort;
- Avoir peur de l'inconnu, de l'ambiguïté, de l'incertitude, de l'échec;
- La rigidité de nos constructions mentales;
- L'action prématurée, le mouvement et le devenir;
- Se dévoiler trop et trop rapidement;
- La directivité, une pensée linéaire et dualiste;
- L'égo, vouloir plaire, se faire aimer;
- La qualité des relations interpersonnelles, de la communication verbale, écrite et non verbale;
- La solution de « bon sens » qui engendre la permanence;
- La limitation dans le choix possible de solutions;
- Le rythme des changements trop ou pas assez;
- Le flou des tâches, responsabilités et pouvoir.

Selon un sondage de Korn Ferry International sur l'intégration des cadres : 40 % des cadres supérieurs ne passent pas le cap des 18 premiers mois. Un autre cabinet spécialisé quant à lui estime que le coût de remplacement d'un cadre varie entre 70 à 200 % de sa rémunération.

Compte tenu des impacts et conséquences sur le collaborateur, sur les équipes et sur l'organisation, le coaching constitue un véritable atout et effet de levier pour le futur de l'organisation et son retour sur investissement est sans commune mesure avec un coût de remplacement d'un cadre.

Axe coaching alliance se tient à votre disposition pour tous renseignements complémentaires.