

Réussir sa prise de poste en 7 étapes

**DIDIER DURANDY
HUGUES DE PONCINS**

Réussir sa prise de poste en 7 étapes

Comprendre la culture managériale,
connaître ses droits et consolider
son intégration

DUNOD

Couverture : Studio Dunod
Mise en pages : Belle Page

© Dunod, 2022
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083904-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Préface	1
Avant de commencer	5
PARTIE 1 # RÉUSSIR SA PRÉPARATION	9
ÉTAPE 1 # COMPRENDRE LES OBJECTIFS DE L'EMPLOYEUR ET DÉFINIR LES SIENS	11
1 # Saisir les besoins de l'employeur	11
2 # Déterminer ses propres attentes	16
3 # S'adapter aux nouveaux paramètres liés à l'ère du télétravail	27
ÉTAPE 2 # DÉCRYPTER LES NON-DITS	33
1 # Évaluer le niveau de transparence de l'employeur	33
2 # Clarifier les aspects techniques, managériaux et humains	39
3 # Détecter le « manipulateur » éventuel chez le supérieur hiérarchique	42

ÉTAPE 3 # AVOIR UNE VISION À 360° DU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET DE SA CULTURE	45
1 # Analyser les points fondamentaux de la culture d'entreprise	45
2 # Évaluer l'adéquation entre l'organisation et vous	50
ÉTAPE 4 # NE PAS NÉGLIGER LES ASPECTS ADMINISTRATIFS ET JURIDIQUES	57
1 # Comment le contrat de travail participe aussi à la bonne intégration	57
2 # Comprendre les forces en présence : convention collective, climat social...	65
PARTIE 2 # LA PRISE DE POSTE	69
ÉTAPE 5 # VOTRE ARRIVÉE : LES CLÉS DU SUCCÈS	71
1 # Soigner les derniers préparatifs	71
2 # Réussir son entrée : l'épreuve du premier jour	74
3 # Gérer la période d'essai	80
PARTIE 3 # RÉUSSIR SON INTÉGRATION	93
ÉTAPE 6 # ORCHESTRER UNE ADAPTATION MUTUELLE	95
1 # Traiter ses priorités immédiates	96
2 # Créer un trinôme : votre hiérarchie, votre équipe et vous	100
3 # Adopter les bonnes attitudes et postures	103
4 # Assurer les entretiens obligatoires	114

5 # Qui veut aller loin soigne sa vie personnelle pour être en forme professionnellement	115
6 # Gestion de la confidentialité et des conflits	120
ÉTAPE 7 # SIX TECHNIQUES MANAGÉRIALES POUR CONSOLIDER VOTRE INTÉGRATION	123
1 # Déterminer son périmètre d'indifférence	124
2 # La gestion du temps	125
3 # L'art de prendre des décisions	129
4 # L'exercice de l'autorité	135
5 # Le leadership revisité	136
6 # Le fonctionnement des réunions et des Task Forces	140
Pour conclure	145
Annexe 1 # Les différents types de contrat de travail	147
Annexe 2 # Avantages et inconvénients du télétravail	150
Annexe 3 # Les formalités administratives à respecter à l'occasion de l'embauche	152
Annexe 4 # Vos droits en cas d'intervention d'un cabinet de recrutement	154
Annexe 5 # Quatre outils pour mieux se connaître	156
Bibliographie	159
Remerciements	161

PRÉFACE

Le recrutement est le premier acte de management de tout responsable d'équipe, mais cet acte n'est réussi que s'il s'accompagne d'une bonne intégration du nouvel embauché.

La chose paraît évidente, mais ce n'est malheureusement pas toujours le cas. Consultant en recrutement depuis plus de quarante ans, j'ai malheureusement reçu de nombreuses fois en entretien des salariés qui avaient quitté leur job pendant leur période d'essai ou pendant leur première année de fonction, à leur initiative ou à celle de l'entreprise. Les causes de ces départs prématurés sont bien sûr très diverses mais je me suis rendu compte que, fréquemment, des erreurs avaient été commises par l'une ou l'autre partie pendant les premiers jours ou les premières semaines.

Intéressé depuis longtemps par ce sujet, j'ai eu la chance de participer à la rédaction d'un hors-série de la collection *Livre Blanc de la Qualité* publié par France Qualité et intitulé « Savoir-être et qualité relationnelle » ; j'ai rédigé le chapitre sur l'intégration d'un nouveau collaborateur.

À partir des retours d'un questionnaire diffusé à des professionnels des ressources humaines d'entreprises et aux consultants de Grant Alexander, complétés par une dizaine d'entretiens, j'ai (notamment) inventorié les mauvaises pratiques les plus répandues côté employeur :

- médiocrité de l'accueil du nouvel embauché, voire très mauvais accueil. Le nouveau collaborateur est déçu et inquiet dès les premiers jours ;
- pas de définition de fonction remise au nouvel embauché, ou pire, des missions qui ont changé entre la date de signature de la lettre d'embauche et l'entrée en fonction ;
- pas d'objectifs dans les premières semaines ; le collaborateur, livré à lui-même, se met à douter ;

- pas d'explications données sur les règles et procédures internes ; le collaborateur commet des erreurs et se discrédite rapidement ;
- responsabilités confiées trop rapidement et le collaborateur bute sur la première difficulté ;
- manque de suivi de l'intégration par le n+1 et les RH : personne n'a vu que le nouvel embauché rencontrait des difficultés et on l'a laissé se noyer, alors que des solutions auraient pu être trouvées si la situation avait bien été évaluée à temps.

Le nouvel embauché peut aussi porter la responsabilité de l'échec. Si on met de côté les manques en termes de compétence, qui traduisent une erreur de recrutement, la cause d'échec la plus fréquente correspond à des erreurs de comportement commises par le nouveau recruté dès les premiers jours. Ils viennent le plus souvent d'un manque d'écoute, d'une découverte insuffisante de la culture d'entreprise ou d'une confiance en soi trop affichée et perçue par les autres salariés comme de l'arrogance.

Ces erreurs auraient souvent pu être évitées si chacune des parties avait été plus vigilante pendant le temps qui s'écoule entre la signature de la lettre d'embauche et la fin de la période d'essai.

Les auteurs du présent ouvrage mettent leur expertise au service du nouveau collaborateur en partageant des recommandations qui peuvent l'aider à maximiser ses chances de réussite dans sa période d'intégration.

En tant que consultants, nous restons en effet très vigilants jusqu'à la fin de la période d'essai en étant à l'écoute du candidat et du client. Chez Grant Alexander nous avons conçu un outil d'accompagnement, Athlete Thinking^{®1}, qui aide le nouvel embauché à utiliser ses meilleures ressources personnelles pour atteindre l'« état de flow² ».

Heureusement, la prise de conscience est réelle dans les entreprises. Le phénomène n'est plus vraiment nouveau... On parle de plus en plus d'« onboarding » dans les médias et sur les réseaux sociaux, et plusieurs start-up proposent pour cela des outils.

1. <https://www.grantalexander.com/nos-convictions/athlete-thinking/>

2. État mental atteint par une personne lorsqu'elle est complètement plongée dans une activité et qu'elle se trouve dans un état maximal de concentration, de plein engagement et de satisfaction dans son accomplissement.

Malgré tout, peu d'ouvrages de management ont été écrits sur ce sujet. C'est pourquoi, quand Didier Durandy – un ami et ancien associé – et Hugues de Poncins sont venus me voir pour me parler de leur projet de livre, j'ai tout de suite été très enthousiaste à l'idée d'y prendre part.

Nous espérons contribuer par cet ouvrage à réduire les échecs de recrutement qui coûtent si cher aux entreprises et sont vécus très douloureusement par les candidats.

*François Humblot, directeur associé du cabinet de chasse
de tête Grant Alexander.*

AVANT DE COMMENCER

Il y a beaucoup de premiers jours dans une carrière !

Il existe déjà de nombreux livres très intéressants qui traitent de la prise de poste. C'est pourquoi nous avons choisi d'approcher le sujet différemment, en proposant à nos lecteurs un ensemble de conseils concrets leur permettant d'appréhender les aspects tant managériaux que juridiques auxquels ils sont confrontés dès leur premier entretien d'embauche, puis tout au long de leur phase d'apprentissage.

Il apparaît aujourd'hui fondamental, dans le cadre d'une embauche dans n'importe quelle structure peu importe sa nature, d'être en mesure de comprendre, d'une part la culture managériale de cette organisation, quelle que soit sa dimension ou son objet, et d'autre part de connaître son encadrement juridique, quelle que soit la nature du contrat en question. Ces informations clés permettent à chaque candidat – avant et après son recrutement – d'optimiser non pas ses chances de conserver son poste à tout prix, mais plutôt d'évaluer la compatibilité :

- entre ses compétences et celles qui lui sont demandées ;
- entre sa personnalité, sa façon de travailler, et le mode de fonctionnement de l'organisation qu'il rejoint.

Ce dernier point revêt une importance d'autant plus primordiale dans notre pays où les organisations sont quasiment toutes gérées de façon différente, selon la personnalité de leurs dirigeants. De surcroît, notons que les progrès dans le management français sont lents – trop lents ? – et que le taux d'échec des recrutements est encore trop élevé : selon l'étude divulguée par Focus RH¹ ayant porté sur 20 000 embauches, 46 % des personnes

1. BERNARD D., « Pourquoi 1 recrutement sur 2 est un échec », Focus RH, <https://www.focusrh.com/tribunes/pourquoi-1-recrutement-sur-2-est-un-echec-18-mois-par-david-bernard-28019.html>

recrutées se sont trouvées en situation d'échec sur les 18 premiers mois et 89 % des échecs étaient liés à des problèmes d'attitudes de la part aussi bien des candidats que des employeurs ; seulement 11 % des échecs étaient dus à un défaut de compétences techniques.

Si notre système présente des faiblesses, il manque également pas de vertus, notamment quand les entreprises expriment leur savoir-faire dans des domaines comme l'artisanat, l'industrie, la culture ou encore le luxe. Malgré cela, force est de constater que le génie français s'adapte mal au management pur et dur tel que l'on aimerait le voir fonctionner, tant dans les grandes organisations que dans les plus petites. Qu'il s'agisse d'administrations, d'associations ou d'entreprises, les enjeux en matière de management sont toujours les mêmes : obtenir des objectifs, une autorité, des missions, des délégations, une répartition des tâches claires, une supervision et des évaluations objectives, etc.

Afin d'éclairer notre lecteur-candidat, citons quelques problèmes que nous avons pu constater après avoir travaillé avec de nombreuses organisations :

- l'entreprise attend trop du nouveau venu, sans lui en donner les moyens ;
- le manque d'analyse sur les causes réelles de la précédente fin de contrat ;
- une trop grande différence entre le poste théorique et la fonction réelle (niveau d'autorité, problèmes relationnels dans l'équipe, difficultés techniques ou financières de l'entreprise) ;
- l'absence de marge de manœuvre – ou attermolements permanents – au plus haut niveau de la hiérarchie, l'instabilité notoire de l'équipe ;
- le refus de reconnaître la présence d'une personne toxique ;
- l'information tronquée, sur le titre ou le périmètre d'autorité du nouvel arrivant par exemple (souvent pour ne pas « braquer » en interne sur ses réelles prérogatives ou encore parce que le poste était désiré par un ou plusieurs des collaborateurs de l'équipe). Exemple : poste de directeur commercial présenté en interne en réalité comme animateur de la force de vente.

Quant aux difficultés souvent créées par la nouvelle recrue :

- notons son incapacité à s'adapter à la culture de l'organisation ou du service concerné ;
- une arrivée en « terrain conquis » ;
- un engagement de changement dans un environnement traditionnel (ou le contraire) ;

- une difficulté *compréhensible* à sélectionner rapidement ses priorités ;
- une trop grande – ou trop faible – résistance aux influences de ses pairs et/ou aux autres collaborateurs quant aux problèmes évoqués ;
- un choix difficile (pourtant vital) entre la loyauté à exercer, soit envers son entreprise, soit envers son n+1, son n+2 ou son gérant/PDG, selon les cas.

Quand quelque chose bloque à la suite d'un recrutement, les causes peuvent donc être variées et difficiles à identifier. C'est la raison pour laquelle ce livre a été conçu pour vous qui êtes en passe – ou qui envisagez – de négocier un nouveau poste en interne ou en externe, ou qui cherchez à consolider votre position au-delà de votre période d'essai si vous estimez que le poste proposé est fait pour vous !

Un sujet d'autant plus important que garder un emploi « à vie » est devenu l'exception dans le secteur privé, tout comme de plus en plus dans le secteur public. Combien vit-on de vrais premiers jours au cours d'une carrière ? Beaucoup ! Qu'il s'agisse d'un nouvel employeur, d'une mutation, d'un changement d'organisation en interne, d'un rachat ou d'une cession, d'une fusion... il y a beaucoup de premiers jours. Et vous, combien en avez-vous vécu ? Combien auraient pu mieux se passer ? Bien que cela paraisse évident en théorie, un démarrage réussi devrait s'organiser, se planifier, se préparer, comme une compétition, une régates ou un safari.

Afin de vous donner, en tant que candidat à un poste, les moyens de réussir quel que soit le rôle qui vous sera confié, cet ouvrage propose une série de conseils à suivre dès les premiers échanges, qu'il s'agisse d'un entretien d'embauche, d'une mutation en interne ou d'une mission de management de transition (*partie 1*).

Il convient ensuite, le jour de votre arrivée, de limiter les risques de malentendus et d'obstacles – qui ne manqueront pas de se manifester à partir du premier jour –, en suivant quelques recommandations (*partie 2*).

Enfin, vient le temps de la consolidation de votre poste au regard des stratégies adoptées par les parties en présence. Des techniques de management vous seront proposées (*partie 3*) afin d'accroître l'efficacité de votre relation avec vos nouveaux collègues en interne, quels que soient leurs rôles respectifs, leurs positionnements hiérarchiques et l'étendue de leurs responsabilités.

Des points juridiques jalonnent et complètent cet ouvrage afin de consolider votre position dans tous les aspects de votre futur poste.

Et maintenant, nous vous souhaitons bonne lecture !

Didier Durandy & Hugues de Poncins

PARTIE 1

RÉUSSIR SA PRÉPARATION

Objectif : poser et se poser les bonnes questions

Le problème avec les collaborateurs, les cadres et dirigeants trop efficaces, c'est qu'ils ont tendance à privilégier la qualité du travail, la compétence, l'efficacité (en réalité l'efficience) plutôt que les conditions à mettre en place pour leur propre survie professionnelle.

Or, dans le monde actuel, la concurrence – aussi bien humaine qu'économique – est exacerbée. Un phénomène qui concerne aussi bien les entreprises que les salariés car le marché est souvent déséquilibré, soit en faveur des candidats, soit en faveur des employeurs, selon les secteurs d'activité concernés.

L'objet de cette partie consiste à vous munir, en tant que candidat, d'un maximum d'atouts dès la phase d'entretien (autrement dit en amont du premier jour), qu'il s'agisse d'intégrer une nouvelle structure ou d'accepter une modification de prérogatives chez votre employeur actuel. Ceci afin de maximiser vos chances de réussite. Bien qu'il soit techniquement impossible de prévoir tous les cas de figure et toutes les situations possibles, nous allons vous aider à augmenter le taux de succès de chacune de vos nouvelles fonctions.

En ce qui concerne l'employeur, il y a peu de chance qu'il fasse preuve d'une complète transparence avant de savoir s'il va vous offrir le poste ! Pourquoi ? Parce que cela le contraindrait à fournir des détails susceptibles d'affaiblir l'image de son organisation à l'extérieur ou bien de vous décourager.

Vous ne pouvez donc pas estimer l'importance de ce qui ne va vous être dit, des informations que l'on ne va *pas* vous communiquer, des problèmes humains qui ne sont *pas* toujours avouables en public.

De plus, l'employeur ne peut pas lire dans vos pensées : que voulez-vous ? Que cherchez-vous vraiment ? Quelle est la valeur réelle des arguments que vous avez développés sur votre cursus ? Votre CV n'est-il pas légèrement romancé ou « adapté » au poste afin d'augmenter vos chances d'être engagé ? Toutes les réponses à ces questions auront une incidence sur la façon dont vous allez réussir à prendre possession de votre poste. Comment savoir avec certitude que vous allez pouvoir vous adapter à une culture d'entreprise probablement différente ?

L'objectif de cette partie consiste à vous aider à créer les conditions de votre succès le plus tôt possible au moment des premières démarches, en évitant les malentendus susceptibles de vous porter préjudice plus tard lors de la concrétisation de votre prise de poste, qu'il s'agisse de déceptions, de pertes de temps ou de conflits ultérieurs.

Notons que toutes ces incompréhensions subsistent et restent d'actualité, malgré le fait que les employeurs/recruteurs et les candidats eux-mêmes sont aujourd'hui de mieux en mieux formés (jusqu'à devenir des professionnels de l'entretien de recrutement) : les uns pour se faire une idée des personnes qu'ils interviewent, et les autres pour optimiser la mise en valeur de leurs expériences, de leurs talents et de leur personnalité.

ÉTAPE 1 # COMPRENDRE LES OBJECTIFS DE L'EMPLOYEUR ET DÉFINIR LES SIENS

« Le hasard ne favorise que les esprits préparés. »

Louis Pasteur

1 # SAISIR LES BESOINS DE L'EMPLOYEUR

La préparation d'un entretien d'embauche ne consiste pas seulement à préparer ses réponses, mais également à bien **préparer ses questions** ! Besoin de renfort mais seulement sur une courte période, remplacement d'un effectif, création de poste suite à l'évolution de l'activité... plusieurs situations peuvent être à l'origine du recrutement et vous devez interroger votre interlocuteur pour obtenir des précisions quant à l'objectif de votre employeur potentiel et ainsi **éviter toute erreur de casting** en fonction du contexte dans lequel vous vous retrouverez.

BON À SAVOIR

Chaque type de contrat est censé répondre à un besoin spécifique. Le CDD et l'intérim ne doivent par exemple être utilisés que pour faire face à des tâches temporaires. Retrouvez les spécificités en fonction des contrats dans l'annexe 1.

Pourquoi l'entreprise recrute-t-elle ?

Les motifs qui amènent une organisation à recruter sont multiples et il convient de se poser plusieurs questions pour parvenir à les identifier. Afin de vous permettre de positionner votre degré d'intérêt à chaque type de poste que l'on vous propose, nous vous conseillons de donner instinctivement une note comprise entre 0 (aucun intérêt) et 10 (super motivé).

- L'entreprise recrute-t-elle un collaborateur essentiellement pour reprendre le travail de votre prédécesseur ? C'est-à-dire maintenir l'existant intact. *Quel est votre degré d'intérêt ainsi que vos capacités réelles pour ce genre de poste (sur une échelle de 0 à 10) ?*
- Recrute-t-elle un collaborateur pour développer le business ? C'est-à-dire augmenter le chiffre d'affaires, la rentabilité, croître à l'international, etc. *Quel est votre degré d'intérêt ainsi que vos capacités réelles pour ce genre de poste (sur une échelle de 0 à 10) ?*
- Recrute-t-elle un collaborateur pour réduire les coûts (un « cost-killer ») ? C'est-à-dire diminuer le nombre de cadres intermédiaires, raccourcir les délais de fabrication, réduire les frais de fonctionnement, etc. *Quel est votre degré d'intérêt ainsi que vos capacités réelles pour ce genre de poste (sur une échelle de 0 à 10) ?*
- Recrute-t-elle dans le cadre d'une réorganisation ou d'une transformation ? C'est-à-dire optimiser le poste de chacun, former le personnel, revoir les pratiques managériales, supprimer des échelons managériaux, simplifier le circuit des décisions, accompagner la transformation digitale, etc.

À noter que la stratégie réelle peut ne pas pouvoir être divulguée, telle que la préparation de la vente de l'entreprise par réduction du personnel, par maximisation des profits à court terme, etc. *Quel est votre degré d'intérêt ainsi que vos capacités réelles pour ce genre de situation (sur une échelle de 0 à 10) ?*

BON À SAVOIR

Essayez d'anticiper ce qui pourrait changer rapidement pour vous : si le n+1 est remplacé, tout peut être différent (*reporting*, façon de travailler, de décider et de déléguer). Et si des subordonnés sont remplacés (démission, mutation, licenciement), les objectifs peuvent être inchangés mais la charge de travail sera probablement alourdie au moins provisoirement.

Création de poste ?

Dans le cas d'une création de poste, beaucoup d'éléments doivent être explicités en amont concernant la **réalité du poste** (contenu des missions, compétences attendues, statut dans l'équipe, composition de l'équipe, projet de la société, etc.), sans quoi la collaboration peut vite être bancal. L'employeur pourrait par exemple mal anticiper la charge de travail à engager.

- Vérifiez que la fiche de poste est bien compréhensible, sans verbiage anglo-français inexploitable, au risque de créer des malentendus à terme en cas de différends entre vous.
- Vérifiez que votre interlocuteur n'est pas en train de surévaluer le job pour attirer des candidats surqualifiés.
- Ne faites pas non plus comme certains candidats qui disent « oui » à tout pour se fondre dans un job, même surévalué, car il s'agit là d'une recette infallible de l'échec... *Quel est votre degré d'intérêt pour ce type de risque (sur une échelle de 1 à 10) ?*

BON À SAVOIR

S'il s'agit d'une start-up, il est nécessaire de bien vous faire préciser si l'entreprise recherche un collaborateur-salarié qu'il convient de rémunérer comme tel, ou un collaborateur-futur-associé. Dans le second cas, votre rémunération pourrait incorporer des stock-options ou autres bonifications à terme pour compenser une rémunération moins élevée. Les malentendus dans ce domaine donnent rapidement lieu à des frustrations très pénalisantes pour les deux parties.

Fusion, acquisition ou cession ?

Lorsque deux ou plusieurs entreprises fusionnent, elles se regroupent généralement sous la forme d'une holding dont l'objet consiste d'une part, à jouer la complémentarité de leurs productions ou activités respectives : il peut s'agir d'un élargissement de leurs gammes ou d'un enrichissement mutuel en amont ou en aval (fabrication + distribution, produit brut + finition, etc.) ; d'autre part, à regrouper les fonctions support telles que : administration-finance, marketing, commercial, *supply chain*, qualité, ressources humaines, juridique, etc.

Soit on vous a proposé le poste en interne dans le cadre d'une mutation ou d'une promotion, soit on cherche à vous recruter de l'extérieur car la personne idéale n'existe dans aucune des structures. On vous demande alors, en tant que nouveau responsable des fonctions regroupées, de reprendre la fonction élargie. Dans ce cas, il vous appartient de bien l'identifier, de vous voir proposer un nouveau pacte, de vous adjoindre éventuellement un assistant. *Quel est votre degré d'intérêt ainsi que vos capacités réelles pour ce genre de poste (sur une échelle de 0 à 10) ?*

Le cas des acquisitions est différent mais tout aussi délicat à gérer sur le plan des ressources humaines. L'acheteur tient à conforter, voire à renforcer son pouvoir sur la structure acquise, et pour cela il va sans doute mettre en place sa propre équipe pour gérer les services maintenant fusionnés.

Cependant, les métiers, les cultures, les méthodes de travail ou encore les systèmes informatiques sont souvent différents d'une organisation à l'autre. De leur côté, les équipes de l'entité acquise tiennent à prouver que leur façon de travailler n'est pas remplaçable ni adaptable par celles de l'acquéreur, et certainement pas inférieure en efficacité... De surcroît, lorsqu'une seule personne doit assurer les deux postes précédemment équivalents, il est assez rare que ce soit celle de l'entité acquise qui reprenne la fonction de l'acquéreur. *Quel est votre degré d'intérêt dans ce genre de situation (sur une échelle de 0 à 10) ?*

Si le repreneur est étranger, il faut alors aussi prendre en compte le choc des cultures et des modes de management. Dans le cas d'un groupe basé sur un autre continent et opérant à partir d'un siège européen situé hors de France (groupe japonais avec siège européen à Londres, par exemple), la nomination ou le recrutement d'un responsable va engendrer des difficultés décuplées. S'il s'agit de vous, vous allez devoir être accepté dans trois pays différents dans le cas où vous avez une fonction importante, telle que PDG, directeur commercial, DAF, DRH, fonction support de la filiale française. Dans ce cas, ce serait naturellement un plus si vous parliez une ou plusieurs langues étrangères et si vous aviez l'habitude de travailler dans un environnement international. *Quel est votre degré d'intérêt ainsi que vos capacités réelles pour ce genre de poste (sur une échelle de 0 à 10) ?*

Job à l'étranger ?

Si vous êtes recruté – ou muté – pour être expatrié dans une filiale ou un bureau associé, faites-vous bien **préciser par écrit et à l'avance** (par

exemple dans le contrat de travail) ce que l'on attend de vous car la communication avec le siège est beaucoup plus irrégulière, informelle et indirecte. Encore une fois, la **vigilance** et la **recherche de précisions** sont de mise, sous peine de vous retrouver isolé dans votre poste à l'étranger en cas de rattachement hiérarchique flou et de rapports compliqués avec les directions fonctionnelles, si l'organisation qui vous recrute n'est pas rompue aux spécificités de l'international.

Le nouveau directeur général de la filiale française d'un groupe britannique (troisième remplacement en quatorze mois) recevait une centaine de courriels par jour des différents services du siège, en plus de son travail de directeur-général et de la fonction de directeur commercial d'une des business units de l'entreprise (à titre de dépannage ponctuel) ; il n'a tenu que huit mois, sans que personne au siège ne comprenne vraiment pourquoi le poste était intenable.

Le responsable d'une entité bancaire française à Londres n'avait pas de vrai patron ; son directeur-général adjoint (DGA) n'avait pas de temps disponible, ses collègues pataugeaient dans les problèmes à résoudre, la direction des risques n'avait aucune expérience de gestion des risques financiers, politiques et économiques à l'étranger, etc.

Réfléchissez déjà à votre retour au siège : est-ce prévu et si oui, quel avenir vous sera réservé ? Existe-t-il d'autres postes à l'international dans votre nouvelle structure ? *Quel est votre degré d'intérêt ainsi que vos capacités réelles pour ce genre de poste (sur une échelle de 0 à 10) ?*

Point juridique Le travail à l'étranger

« Expatriation », « détachement », « mission », « mise à disposition internationale », « envoi en filiale à l'étranger », les terminologies sont nombreuses pour tenter de définir le cas du salarié muté à l'étranger. Il n'existe pas de texte dans le Code du travail pour définir avec précision ces concepts, ce qui alimente un flou juridique sur ces situations. Il s'avère d'autant plus nécessaire aux deux parties de bien déterminer au préalable les conditions de l'envoi du salarié à l'étranger et le régime du contrat de travail. La question du rattachement à un système de protection sociale est pourtant essentielle.

