



Enquête prise de poste

Contacts :

ANDRH - 01 56 88 18 27 - Nathalie Tran

Atomos Conseil - 01 44 20 40 30 - Olivier Pleplé

Septembre 2010

Sommaire

I – Données quantitatives générales.....	3
II – Qualité des prises de poste.....	4
1. Visibilité sur les prises de poste	4
2. Qualité des prises de poste	5
3. Suivi des prises de poste	7
4. Moyens / processus utilisés pour optimiser les prises de poste.....	9
5. Temps nécessaire à la prise de poste.....	11
III - Facteurs d'échec lors des prises de poste.....	12
1. Facteurs liés au cadre	12
2. Facteurs liés à l'entreprise	12
3. Facteurs spécifiques aux dirigeants et cadres supérieurs.....	13
4. Facteurs spécifiques aux mobilités internes	14
Conclusion	16

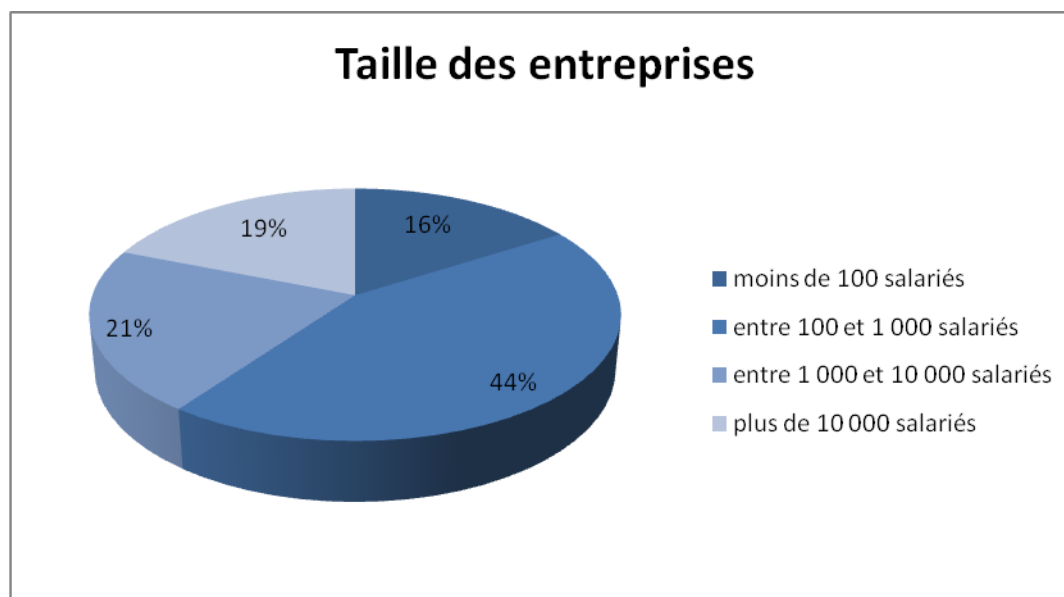
L'Entreprise est amenée à renouveler, chaque année, en moyenne, 15 à 25 % de ses cadres sur l'ensemble de ses postes. Ces renouvellements peuvent être assurés par **mobilité interne ou recrutement externe**. Mais, dans tous les cas de figure, il s'agit d'un **nouvel enjeu, tant pour l'Entreprise que pour le cadre** appelé à prendre un nouveau poste, ainsi que pour toutes les personnes avec lesquelles il sera en interaction (membres de son équipe, supérieur hiérarchique, pairs, ...).

Le cabinet Atomos Conseil et l'ANDRH ont décidé de réaliser une enquête afin de faire un état des lieux sur ce thème. L'enquête a été conduite auprès d'une centaine d'entreprises. Elle a été complétée par une dizaine d'entretiens avec des DRH de sociétés industrielles ou de sociétés de service.

Ce document présente les résultats de cette étude.

I - Données quantitatives générales

Toutes les tailles d'entreprise étaient représentées dans l'étude :



Les DRH interviewés ont répondu, soit pour l'ensemble de l'Entreprise, soit pour un périmètre plus restreint (ex : une filiale ou une branche).

Le périmètre moyen sur lequel les DRH se sont exprimés était de 2.200 salariés.

Sur les périmètres étudiés, le pourcentage moyen de cadres était de 27 % et, parmi ces cadres, le pourcentage moyen de dirigeants et de cadres supérieurs était de 19 % (soit un taux moyen de dirigeants et cadres supérieurs de 5 % sur l'ensemble des périmètres étudiés).

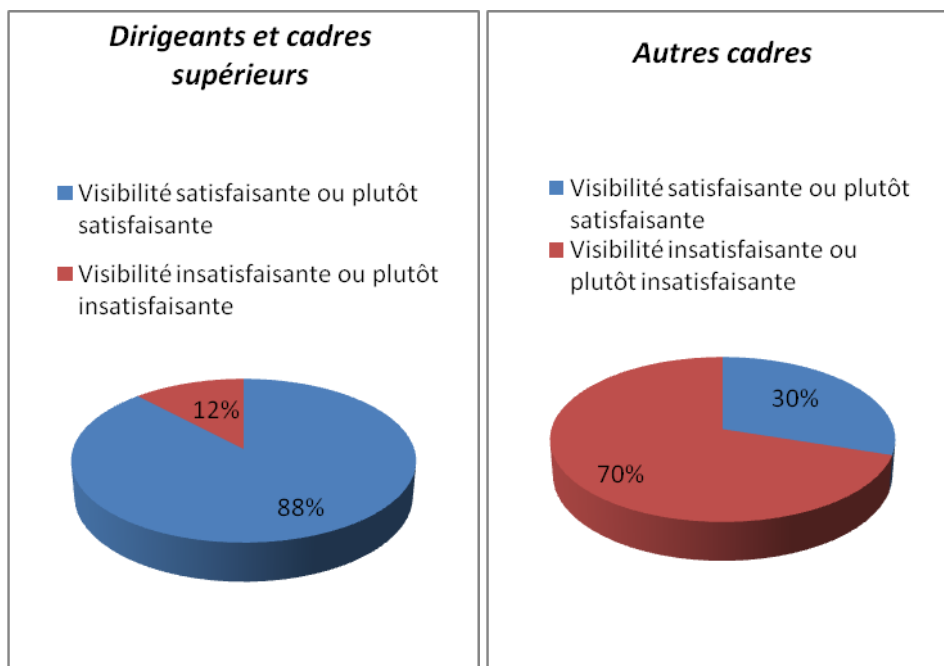
Sur l'ensemble des cadres, environ 1 cadre sur 6 avait pris un nouveau poste au cours des 12 derniers mois.

II – Qualité des prises de poste

1. Visibilité sur les prises de poste

Si les DRH sont convaincus que les prises de poste constituent un enjeu important, ils n'ont pas pour autant une bonne visibilité sur la question, à l'exception toutefois de la catégorie des dirigeants et des cadres supérieurs¹.

REPARTITION PARMIS LES REpondANTS



Notons que les entreprises pour lesquelles la visibilité est meilleure sont souvent celles au sein desquelles DRH / RRH et opérationnels suivent ensemble ces prises de poste.

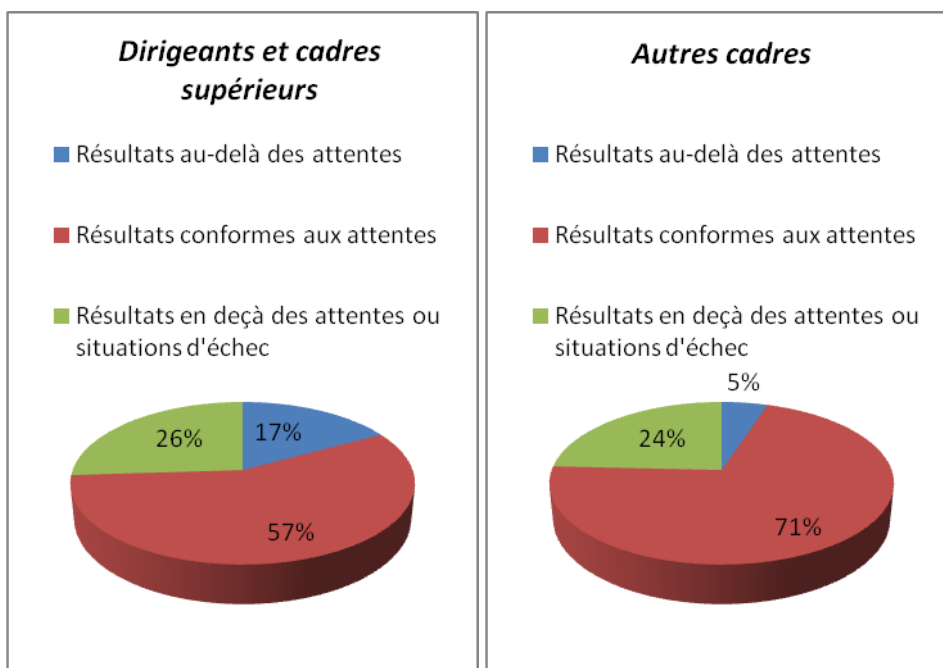
¹ Les termes « dirigeant », « cadre supérieur », « cadre » sont pris dans leur sens générique (homme et femme).

Dans les entreprises au sein desquelles le lien RH/opérationnels est faible, **les RH sont essentiellement sollicités** à deux moments :

- lors du **choix du cadre** pour le poste à pourvoir,
- quelques mois après la prise de poste **en cas de difficulté, voire d'échec**. Il est alors souvent trop tard pour trouver une bonne solution, préservant à la fois l'entreprise et le cadre.

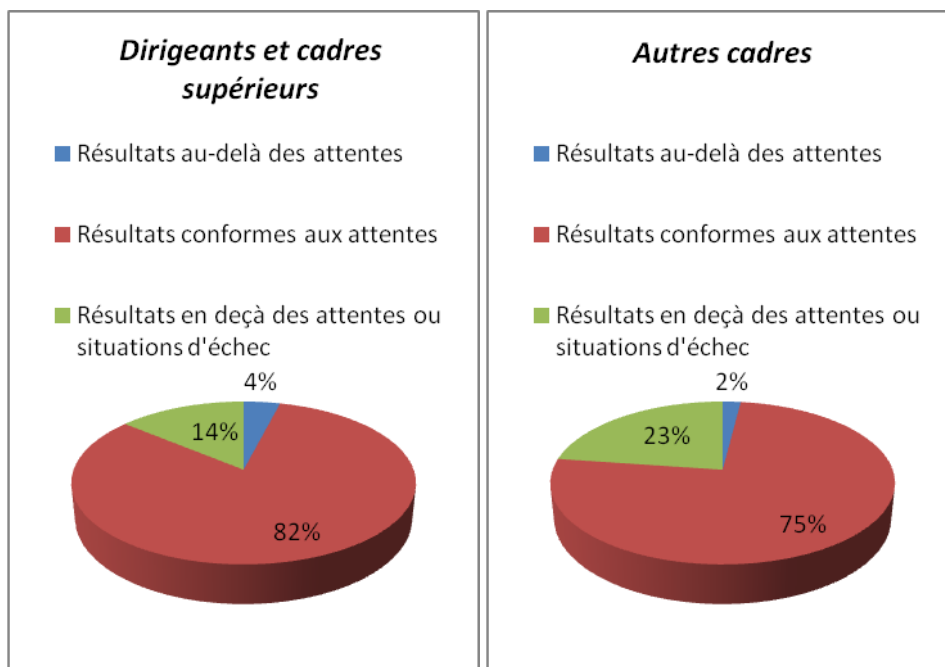
2. Qualité des prises de poste

POSTES POURVUS PAR RECRUTEMENTS EXTERNES



Dans les deux catégories de cadres, les résultats sont en deçà des attentes ou se sont soldés par des échecs 1 fois sur 4. Le fait que la visibilité sur les prises de poste soit mauvaise pour les autres cadres a probablement tendance à maximiser la part « résultats conformes aux attentes » pour cette catégorie.

POSTES POURVUS PAR MOBILITES INTERNES



Globalement, les résultats sont davantage conformes aux attentes dans le cas de mobilités internes, ce qui n'est pas surprenant car l'Entreprise connaît ses cadres.

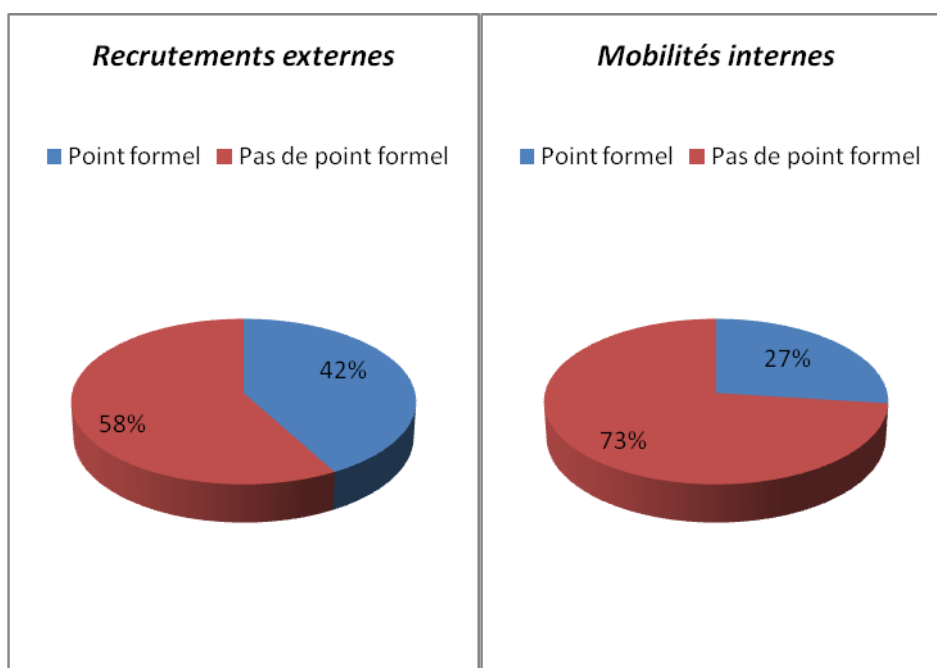
Néanmoins, il faut noter que pour les deux catégories, la part des résultats inférieurs aux attentes ou des situations d'échec reste élevée (14 % et 23 %), et que pour la catégorie « autres cadres », cette part est approximativement la même que les postes soient pourvus par recrutements externes (24 %) ou mobilités internes (23 %).

Malgré ce qu'on pourrait attendre, un recrutement en interne n'est donc, dans la plupart des cas, pas plus "sûr" qu'un recrutement externe.

3. Suivi des prises de poste

En dehors du suivi régulier réalisé par le n+1, des points formels peuvent être réalisés à la fin des premiers mois ou à la fin de la période d'essai, qu'elle soit formalisée (recrutements externes) ou non (mobilités internes).

A LA FIN DU PREMIER MOIS (TOUS CADRES)



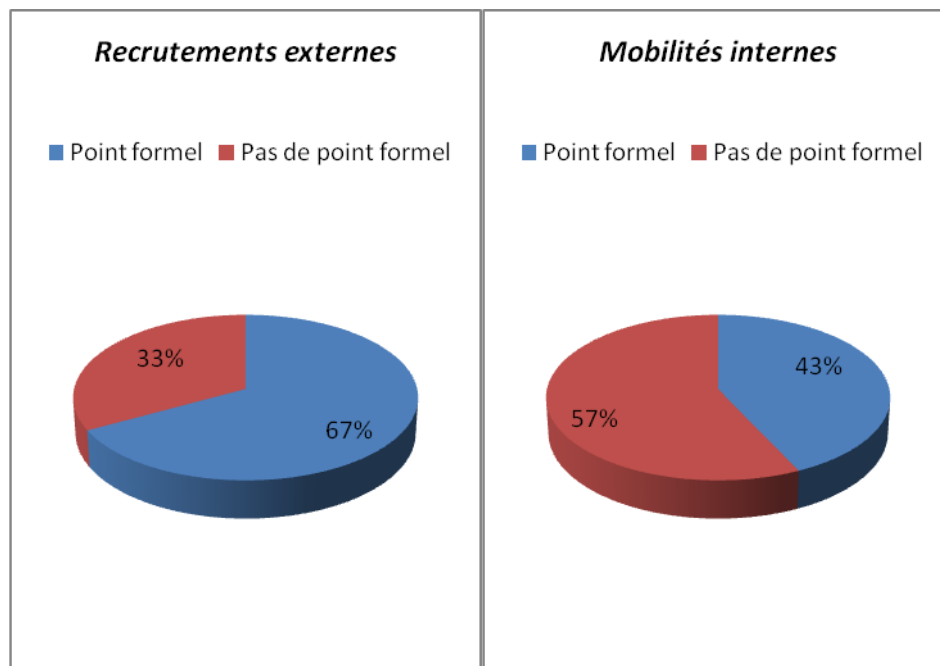
Dans la majorité des cas, aucun point formel n'est réalisé à la fin du premier mois.

L'absence de point formel est encore plus importante pour les mobilités internes (3 fois sur 4).

Pour les recrutements externes, ce point est réalisé soit par le n+1, soit par le n+1 accompagné du DRH / RRH.

Pour les mobilités internes, ce point est en général réalisé par le n+1 (plus rarement accompagné du DRH / RRH).

A LA FIN DE LA PERIODE D'ESSAI / PERIODE D'OBSERVATION (TOUS CADRES)



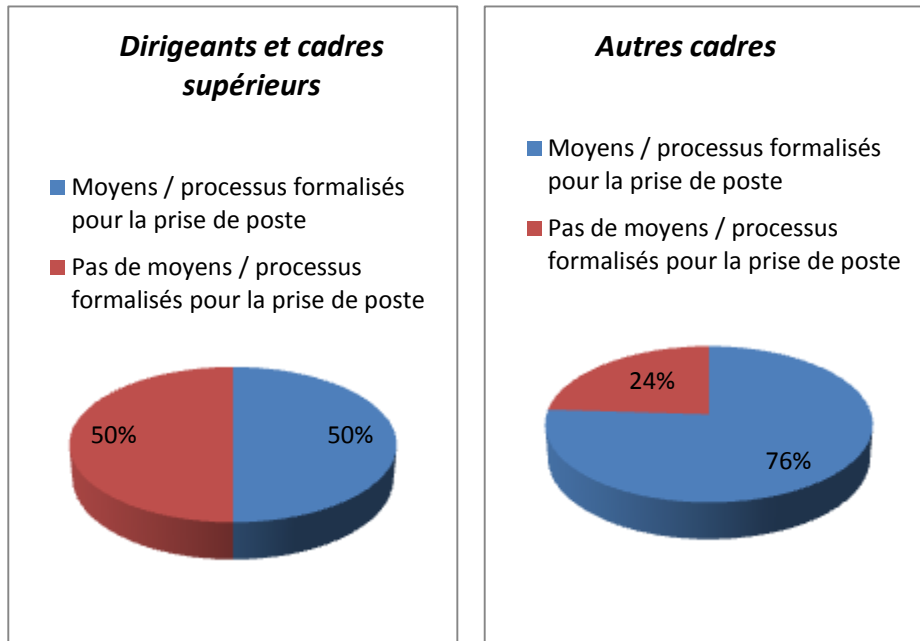
Bien que la fin de la **période d'essai** soit un moment privilégié pour faire le point sur les aptitudes du cadre à tenir son poste, elle **ne donne lieu à un point formel que dans 2 cas sur 3, dans le cadre de recrutements externes.**

Pour ce qui est des **mobilités internes**, il ne s'agit pas à proprement parler d'une période d'essai, mais d'une période d'observation, permettant de vérifier que le cadre s'adapte bien à sa nouvelle situation professionnelle. Nous voyons qu'**un point formel n'est réalisé que dans une minorité de cas** alors que les situations de résultats en deçà des attentes ou les situations d'échec sont loin d'être négligeables.

Ce point est réalisé en général avec le n+1, parfois accompagné de DRH / RRH, à la fois pour les recrutements externes et les mobilités internes.

4. Moyens / processus utilisés pour optimiser les prises de poste

MOYENS / PROCESSUS UTILISES POUR AMELIORER LA PRISE DE POSTE



Sur ce point, il y a une **différence sensible entre les dirigeants et les cadres supérieurs d'une part, et les autres cadres d'autre part.**

Dans la première catégorie, 1 cadre sur 2 bénéficie d'un processus spécifique pour sa prise de poste, alors que dans la seconde catégorie, 3 sur 4 peuvent en bénéficier.

En effet, l'Entreprise fait l'hypothèse qu'à son niveau de responsabilité un dirigeant ou un cadre supérieur doit pouvoir prendre son poste sans soutien particulier ou décide de le laisser organiser lui-même sa prise de poste.

En général, davantage de moyens sont mobilisés dans le cadre de recrutements externes que de mobilités internes.

Pour accompagner les dirigeants et cadres supérieurs, les moyens utilisés par les entreprises sont :

- dans 67 % des cas l'accueil personnalisé (présentation des services, visite de sites, petit-déjeuner avec le Directeur Général ou un membre du directoire...)
- dans 33 % des cas le coaching individuel,
- dans 30 % des cas le séminaire d'intégration,
- dans 28 % des cas le mentoring.

Pour accompagner les autres cadres, les moyens utilisés par les entreprises sont :

- dans 91 % des cas le séminaire d'intégration,
- dans 26 % des cas, la formation des managers à l'accueil des cadres lors de leur prise de poste,
- dans 25 % des cas, le mentoring,
- dans 22 % des cas, le coaching individuel.

Précision :

Ces pourcentages renseignent sur l'utilisation d'un moyen et non pas sur le nombre de cadres bénéficiant d'un tel moyen.

Par exemple : 33 % des entreprises accompagnant leurs dirigeants et cadres supérieurs déclarent avoir recours au coaching individuel, ce qui ne signifie pas que 33 % des dirigeants et cadres supérieurs bénéficient d'un coaching individuel dans ces entreprises.

La grande majorité des entreprises interviewées déclarent souhaiter améliorer les moyens et processus permettant de garantir la qualité des prises de poste.

Pour accompagner les dirigeants et cadres supérieurs, les entreprises déclarant vouloir aller plus loin dans l'accompagnement citent :

- le coaching individuel dans 51 % des cas,
- le séminaire d'intégration dans 45 % des cas,
- l'accueil personnalisé dans 38 % des cas,
- le mentoring dans 28 % des cas.

Pour accompagner les autres cadres, les entreprises déclarant vouloir aller plus loin dans l'accompagnement citent :

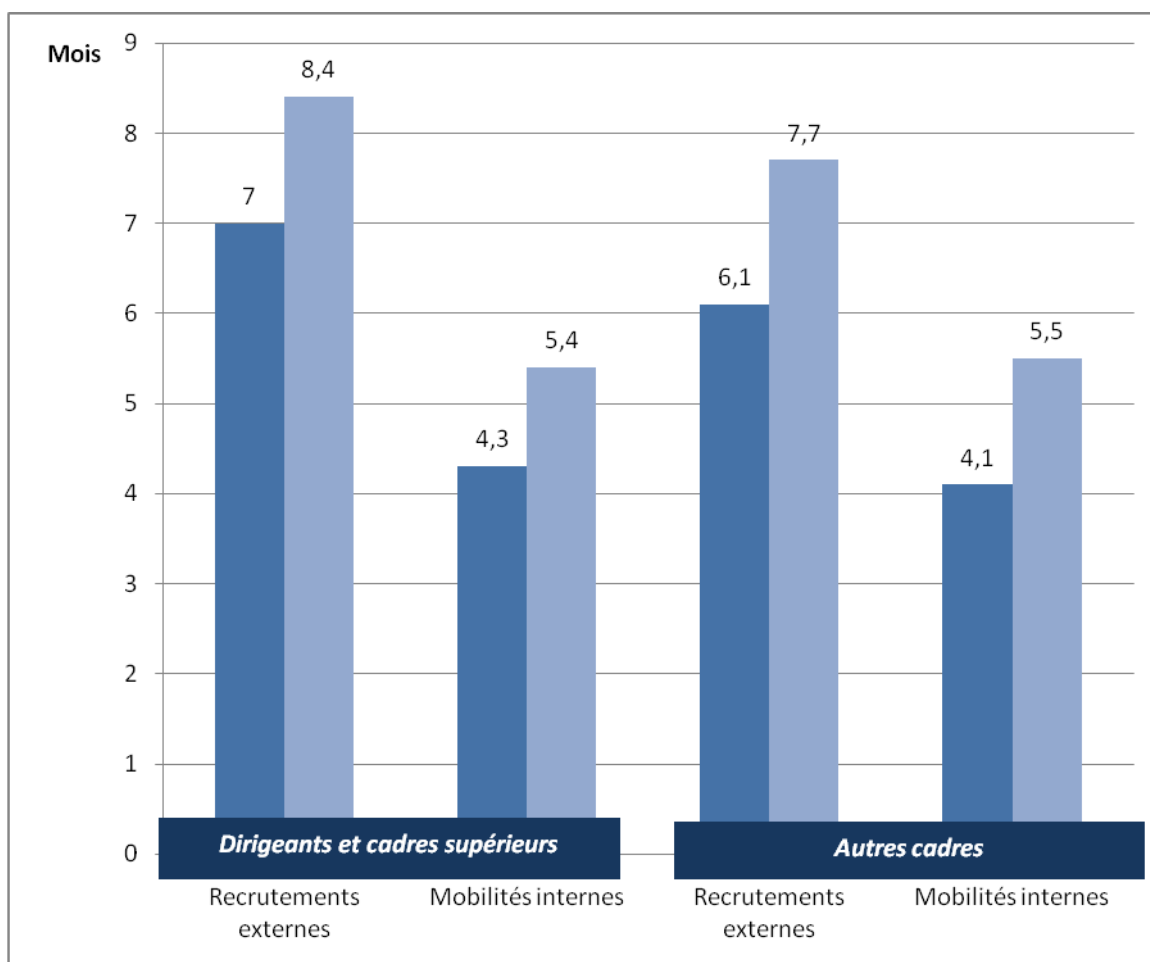
- la formation des managers à l'accueil des cadres lors de leur prise de poste, dans 46 % des cas,
- le séminaire d'intégration dans 42 % des cas,
- le coaching individuel dans 40 % des cas,
- le mentoring dans 34 % des cas.

5. Temps nécessaire à la prise de poste

Sur ce point, nous avons posé deux questions aux entreprises :

D'après vous, au bout de combien de temps un cadre devrait-il occuper pleinement son poste ?

D'après vous, au bout de combien de temps, en pratique, un cadre occupe-t-il son poste ?



Ce graphique montre que :

- le temps nécessaire pour occuper pleinement son poste est toujours plus long qu'on ne l'anticipe (d'environ 1,5 mois),
- le temps nécessaire à un cadre pour occuper pleinement son poste est 2 à 2,5 mois plus long dans le cas d'un recrutement externe que dans celui d'une mobilité interne,
- lorsqu'il s'agit d'un recrutement externe, le temps nécessaire pour occuper pleinement son poste est un peu plus important pour les dirigeants et cadres supérieurs que pour les autres cadres (8,4 mois contre 7,7 mois), ce qui n'est pas le cas lorsqu'il s'agit d'une mobilité interne (autour de 5,5 mois).

III - Facteurs d'échec lors des prises de poste

Lorsqu'il y a un échec lors de la prise de poste, **les torts sont souvent partagés entre le cadre et l'Entreprise**. Et bien souvent, il s'agit d'une **conjonction de facteurs**.

1. Facteurs liés au cadre

7 facteurs étaient proposés. Ils ont été classés de la façon suivante :

- À Inadaptation à la culture et aux valeurs de l'entreprise
- Á Compétences managériales insuffisantes
- Â Mauvais relationnel / mauvaise communication
- Ã Manque de sens politique
- Ä Mise en action trop lente
- Å Volonté d'aller trop vite
- Æ Compétences techniques insuffisantes

Dans la plupart des cas, les principaux facteurs d'échec du cadre sont donc liés à **son relationnel et sa façon d'interagir avec son environnement**.

Sa rapidité de mise en action (équilibre entre le temps réservé à l'apprentissage et le temps où l'on commence à décider et agir) ou ses compétences techniques sont nettement reléguées à un deuxième plan dans ces facteurs d'échec.

2. Facteurs liés à l'entreprise

6 facteurs étaient proposés. Ils ont été classés de la façon suivante :

- À Manque de disponibilité (en temps) de la hiérarchie
- Á Poste mal défini – manque de clarté dans les attentes
- Â Accompagnement insuffisant du cadre
- Ã Contexte du poste très difficile
- Ä Changement de contexte (supérieur hiérarchique, stratégie, ...)
- Å Recrutement trop rapide.

Dans ces 6 facteurs, les 3 premiers sont mentionnés comme étant souvent rencontrés.

Si réussir sa prise de poste est l'enjeu n°1 du cadre concerné, **cela devrait être aussi un enjeu majeur pour son supérieur hiérarchique** qui a tout intérêt à ce que cela se passe pour le mieux sur le périmètre dont il a la responsabilité.

Or, nous notons que les responsables hiérarchiques souvent ne prennent pas suffisamment de temps pour clarifier leurs attentes, observer et être à l'écoute de leur collaborateur ayant pris un nouveau poste. Ce manque d'engagement peut générer un sentiment d'isolement chez le cadre. Celui-ci sera accentué en cas d'absence ou d'insuffisance de moyens (séminaire, coaching, formation, mentoring, ...) pour l'accompagner dans sa prise de poste.

3. Facteurs spécifiques aux dirigeants et cadres supérieurs

Le dirigeant, ou le cadre supérieur, prenant de nouvelles fonctions, a toujours le souci d'imprimer sa marque. Aussi, peut-il se montrer critique vis-à-vis de ce qu'a pu mettre en place son prédécesseur **sans prendre le temps d'observer et de comprendre** la culture de l'entreprise et le cadre dans lequel les décisions passées ont été prises.

Lorsqu'il est trop focalisé sur sa propre action et la réussite de sa prise de poste, il peut également **manquer d'attention à l'égard de son équipe**. L'arrivée d'un nouveau dirigeant ou cadre supérieur est toujours un bouleversement pour l'équipe dont il a la charge. Cette période d'instabilité, faite à la fois de crainte et d'espoir, constitue une opportunité de créer une nouvelle dynamique d'équipe. Si le dirigeant ou le cadre supérieur n'en fait pas une priorité, il peut s'instaurer un divorce entre son équipe et lui ou des tensions entre les membres de son équipe.

Parfois, les dirigeants ou cadres supérieurs occupent un poste représentant **un gros écart de responsabilité par rapport à leurs précédentes fonctions**. Ils peuvent mal résister à la pression des nouveaux enjeux qui sont les leurs, défendre avec agressivité leurs positions, s'isoler et perdre, au fil des mois, les soutiens à la fois de leurs équipes et de leur hiérarchie.

Mais **l'entreprise elle-même peut réserver, volontairement ou involontairement, des pièges** pour le dirigeant ou le cadre supérieur prenant de nouvelles fonctions.

Tout d'abord, il y a bien souvent, au sein de l'équipe du dirigeant et du cadre supérieur, **une ou plusieurs personnes qui étaient candidates** (déclarées ou non déclarées) au poste nouvellement occupé.

Ces personnes, déçues de ne pas avoir été choisies, souvent ne facilitent pas la tâche du nouveau venu. Par ailleurs, lorsque la culture d'entreprise est fortement ancrée, **l'équipe peut manquer d'ouverture**, se montrer rétive et résister au changement insufflé par le nouveau dirigeant ou cadre supérieur.

Le manque de clarté dans la définition du poste, les contours précis de son périmètre, les objectifs à court et moyen termes, sont également des causes d'échec fréquentes des dirigeants et cadres supérieurs. Le manque de clarté de la stratégie de la direction générale et de l'organisation devant mettre en œuvre cette stratégie constitue un terrain difficile, voire dangereux, pour toute prise de fonction à fort niveau de responsabilité. Éviter l'attentisme, clarifier ce qui peut l'être, permettent souvent au dirigeant ou au cadre supérieur d'éviter de s'enliser et d'assurer une marge de manœuvre.

Enfin, l'Entreprise considère souvent que, compte tenu du niveau de responsabilité du **dirigeant ou du cadre supérieur, celui-ci peut s'intégrer tout seul** ; pour elle, réussir cette première épreuve, c'est démontrer son leadership. C'est **le mythe du dirigeant "héroïque"**.

Le résultat, c'est que certains dirigeants quittent leur fonction dans les premiers mois, à leur initiative ou à celle de l'entreprise, privant les deux parties d'une collaboration qui aurait pu être fructueuse dès le passage délicat de la prise de poste franchi.

4. Facteurs spécifiques aux mobilités internes

Le manque d'accompagnement est là encore un facteur d'échec important. L'Entreprise peut considérer que, parce que le cadre connaît l'entreprise, sa culture, ses processus, ses produits, ses clients, il n'a pas besoin d'être accompagné dans ses nouvelles fonctions.

Or, **c'est mésestimer le changement auquel la personne est confrontée**. Changer de poste au sein d'une même entreprise, ou au sein d'un même groupe, c'est changer d'enjeu (expert technique à manager, ou manager à « manager de managers », ou contexte en crise à contexte de croissance, etc.), changer d'équipe, changer de supérieur hiérarchique, et parfois changer de pays ou même changer radicalement de culture, car plusieurs cultures peuvent coexister au sein d'une même entreprise ou d'un même groupe.

Aussi, même si le cadre a globalement plus de repères que quelqu'un qui viendrait de l'extérieur, le risque de faux pas est pour autant réel. Expliquer au cadre pourquoi on a pensé à lui pour ce nouveau poste, soigner la communication sur sa nomination, l'accompagner dans sa prise de fonction, sont le prolongement naturel de la mutation et en maximise les chances de succès.

Deux cas de mutation sont particulièrement sensibles à gérer :

- **Le passage à un poste de manager** : Certains commerciaux ou experts techniques excellent dans leur métier. Souhaitant continuer à apprendre et à évoluer, ils aspirent à prendre une dimension managériale. L'Entreprise, attachée à conserver ses talents, cherche alors le poste de manager adéquat dans son organisation. Le cadre est confronté, dans cette prise de

poste, à des enjeux relationnels et politiques qui seront totalement nouveaux, et devra savoir prendre de la distance avec ce qui a été source de succès, pour lui, dans le passé.

A une autre échelle, ce changement profond s'opère lorsqu'un manager passe à un poste de "manager de managers".

- **L'encadrement de ses anciens collègues :**

Lorsque l'on monte d'un niveau de responsabilité, il est parfois difficile pour le cadre de le faire sur le même site, ou dans la même business unit, car dans ce cas-là, il doit créer un lien totalement nouveau avec ceux qui étaient auparavant ses collègues et qui deviennent ses collaborateurs. Développer son leadership tout en maintenant la relation de proximité devient alors un des enjeux-clés du cadre nouvellement promu.

Enfin, une difficulté parfois rencontrée est **la période de recouvrement entre les postes**. De nouvelles responsabilités sont confiées à un cadre alors que son remplaçant, sur son précédent poste, n'est pas encore en poste, ou est en poste, mais a besoin d'un soutien massif dans sa prise de poste. Si cette période est trop longue ou trop intense, elle peut conduire à l'échec, **davantage par manque de disponibilité que par manque de compétence**.

Conclusion

Si l'Entreprise investit beaucoup dans le choix de la personne à nommer pour un poste donné, elle n'accorde pas toujours le même soin à l'accompagnement du cadre dans sa prise de poste, alors que **la part d'échec ou de résultats en deçà des attentes est significative, ce qui représente un coût pour l'Entreprise.**

La disparité entre les entreprises est très importante. Certaines d'entre elles n'accompagnent quasiment aucun cadre dans sa prise de poste. D'autres, en général de taille importante, axées sur le développement du capital humain, ont des programmes très structurés dans lesquels passent systématiquement tous les cadres appelés à prendre de nouvelles fonctions.

L'échec, lorsqu'il survient, peut rarement n'être attribué qu'au cadre ou à l'Entreprise.

Il appartient au **cadre** de **prendre le temps d'observer et comprendre** son environnement (contexte de marché, culture d'entreprise, organisation, compétences et personnalités du supérieur hiérarchique, des collaborateurs et des pairs...).

Il lui faut également **trouver le bon équilibre entre apprentissage et mise en action**, en sachant prendre de la distance par rapport à ce qui lui a permis de réussir dans le passé et qui n'est plus nécessairement adapté à son nouveau contexte.

Enfin, si sa compétence technique est acquise, il doit **soigner sa communication et ses modes relationnels** car ils représentent les principaux facteurs d'échec.

L'Entreprise, quant à elle, si elle veut mettre toutes les chances de son côté pour garantir la qualité de ses prises de poste, doit être capable de faire **un état des lieux** sur celles-ci, puis **sensibiliser** les opérationnels et les équipes RH à cet enjeu.

Si le supérieur hiérarchique favorise l'intégration du nouveau cadre et reste disponible tout au long de la période de prise de poste pour l'accompagner, c'est un gage de réussite.

Intégrer un nouveau cadre à son équipe est avant tout un acte de management.

Les autres moyens (parcours personnalisé, séminaire d'intégration, coaching individuel, mentoring,...) constituent des **atouts supplémentaires** pour surmonter les difficultés et le sentiment de solitude que les cadres rencontrent souvent dans cette période délicate.

Ainsi, lorsqu'un cadre prend un nouveau poste, l'entreprise et le cadre lui-même deviennent coresponsables dans ce processus de prise de poste.