

Comment préparer et réussir sa prise de poste ?

24/01/2017



Lorsqu'il souhaite rejoindre une nouvelle entreprise, le directeur juridique doit nécessairement anticiper et préparer sa prise de fonctions pour qu'elle soit réussie. Comment négocier les éléments importants du poste convoité et quel comportement adopter durant la fameuse période des « 100 premiers jours » dans sa nouvelle structure ?

Négociation des clauses sensibles du contrat de travail, questions à poser pendant le processus de recrutement, étapes à franchir lors d'une prise de fonctions... Telles étaient les problématiques évoquées lors de l'atelier carrière « Prise de poste d'une fonction exécutive », co-organisé par le cabinet d'avocats d'affaires Jeantet et la commission employabilité du Cercle Montesquieu, le jeudi 19 janvier.

Anticiper sa prise de poste : un préalable essentiel

Poser les bonnes questions

« Un recrutement sur trois ne fonctionne pas car la prise de fonctions n'a pas été bien anticipée et préparée », selon Marie Hombrouck, *Deputy Managing Director* chez Morgan Philips. Pour une prise de poste réussie, l'anticipation et la préparation paraissent donc essentielles. Avant d'entrer en fonctions sur un nouveau poste, et dès la phase de recrutement, Marie Hombrouck énumère les questions à poser :

- Le contexte de son arrivée : Y a-t-il urgence ou un problème avec le prédécesseur ? Pourquoi a-t-on besoin d'une nouvelle personne ? En général, le contexte n'est pas simple. Il faut absolument se renseigner sur les raisons du recrutement.
- L'actionnariat : Est-ce un actionnariat familial ? Est-ce une société cotée ?
- Les projets : L'entreprise a-t-elle prévu de faire une introduction en bourse ou de lever des fonds à moyen/long terme ? Selon la situation, les attentes envers le directeur juridique pourront être totalement différentes.
- Le rattachement : Le directeur juridique est-il rattaché à la direction financière ? Est-il possible de négocier ce rattachement ?

La rémunération des directeurs juridiques rattachés à la direction générale de leur entreprise est plus élevée de 4 % en moyenne, selon la dernière étude de l'AFJE datée de 2016.

Dans les faits, il peut s'avérer délicat de poser de telles questions en tant que candidat. Alors, à quel moment les poser et à qui ? S'il n'y a pas de règles en la matière, Marie Hombrouck conseille néanmoins d'aborder ces sujets assez tôt dans le processus de recrutement : avant la signature du contrat de travail, mais plutôt après un premier entretien. Quant à l'interlocuteur à privilégier, l'idéal est de s'adresser à un intermédiaire, par exemple, au chasseur de têtes ou au recruteur.

Négocier les clauses sensibles du contrat de travail

La clause de changement de contrôle

Afin d'éviter d'éventuelles frustrations après l'entrée en poste, voire un contentieux judiciaire, il apparaît nécessaire de demander l'insertion d'une clause de changement de contrôle dans son contrat de travail. Cette clause permet au cadre dirigeant de « rompre son contrat de travail aux torts de l'employeur en cas de remaniement de l'équipe dirigeante, de changement de contrôle, de fusion-absorption ou de changement significatif d'actionnariat entraînant une modification importante de l'équipe de direction », rappelle Patrick Thiébart, avocat associé au sein du cabinet Jeantet. En pratique, « on voit très rarement cette clause dans les contrats de travail », déplore Marie Hombrouck et, lorsqu'elle est présente, il est assez compliqué d'aller devant le juge pour l'exercer.

Le directeur juridique est-il cadre dirigeant ?

Pour Marie Hombrouck, le directeur juridique est par définition un cadre dirigeant dans la mesure où il a, de par l'étendue de ses missions et de ses compétences, un véritable poids au sein de l'entreprise. Selon elle, les fonctions traditionnelles du directeur juridique ont évolué de manière significative : aujourd'hui, le directeur juridique est passé « d'une fonction support à une vraie fonction de *business partner* ».

Patrick Thiébart apporte toutefois quelques nuances sur ce point. Selon lui, le directeur juridique ne peut être considéré comme un cadre dirigeant de l'entreprise que s'il répond, dans les faits, à la définition et aux critères définis par la loi (art. 3111-2 du code du travail), à savoir :

- avoir des responsabilités impliquant une large indépendance dans l'organisation du temps de travail ;
- être habilité à prendre des décisions de manière largement autonome ;
- percevoir l'une des rémunérations les plus élevées dans l'entreprise.

La clause de rémunération

La rémunération est le second élément essentiel du contrat à négocier lors d'un changement de poste. La notion de rémunération s'entend au sens large : la partie fixe, la partie variable, les primes, la retraite complémentaire, le nombre de jours de congés mais également les avantages en nature (logement de fonction, véhicule de fonction, etc.).

Avant toute chose, il est primordial de connaître sa valeur et ce à quoi on peut prétendre. L'idéal est de connaître la rémunération perçue par son prédécesseur (ou, au moins, la fourchette). A la question « quelle est votre rémunération actuelle ? », le candidat doit bien sûr répondre de façon honnête et ne pas avoir peur de s'affirmer lorsqu'on lui demande ce qu'il souhaite. Le plus important : ne surtout pas se brader. D'après Patrick Thiébart, il faut « se montrer au niveau des enjeux du poste » dès la phase du recrutement.

Quand aborder ce sujet ? Lors de la seconde phase d'entretiens, lorsqu'une relation de confiance s'est installée entre le recruteur et le candidat. Pour Marie Hombrouck, « le bon recruteur ne laissera pas partir sa pépite » sur une question de rémunération, même s'il doit « lâcher » sur d'autres points comme l'octroi de certains avantages accessoires. En résumé, tout le monde doit sortir gagnant de la phase de recrutement. Marie Hombrouck conseille d'« avoir une approche gagnant-gagnant » : si on ne parvient pas à obtenir certains avantages, tenter de négocier d'autres choses en contrepartie.

Réussir sa prise de poste : l'importance des 100 premiers jours

Observation, intégration, action

Durant les 100 premiers jours qui suivent sa prise de fonctions (ce qui correspond approximativement à la période d'essai), le directeur juridique doit adopter les codes de l'entreprise et « se fondre dans la masse ». Une fois qu'il y sera parvenu, il pourra agir plus facilement. Pour apprendre à se positionner au sein de l'entreprise, Marie Hombrouck conseille de respecter les 3 étapes suivantes :

- La phase d'observation : être à l'écoute et comprendre les problématiques inhérentes au poste. Il s'agit en quelque sorte de mener un « audit ».
- La phase d'intégration : identifier les personnes clés de l'entreprise, celles sur lesquelles on peut s'appuyer ou non, et celles dont on va devoir se séparer. Pour la mise en application, il est important d'aller à la rencontre des autres membres de l'entreprise : les opérationnels, les ressources humaines, les CFO (*Chief financial officer*), etc...
- La phase d'action : mettre en place une stratégie et se séparer rapidement des personnes dites « toxiques ». A ce titre, le directeur juridique jouit d'une « légitimité de début de mandat qui lui permet d'agir rapidement », assure Marie Hombrouck.

Travailler son réseau et s'entourer des meilleurs

Enfin, pour une prise de poste réussie, Marie Hombrouck a tenu à rappeler l'importance de travailler son réseau non seulement avec ses pairs mais également en interne (avec d'autres fonctions, d'autres secteurs). Et celle de s'entourer des meilleurs, en faisant une analyse des personnes avec lesquelles on souhaite travailler en interne comme en externe.

Écrit par

Leslie Brassac

Documents joints

- Matinale de la Commission Employabilité, Cercle Montesquieu

Mots-clés

carrière

A lire également

- Ce qu'attendent les jeunes juristes diplômés (2/2)
- Ce qu'attendent les jeunes juristes diplômés (1/2)
- A quoi rêvent les jeunes juristes ?
- Et si vous deveniez manager de transition ?

Autres articles de l'édition

- Un nouveau vade-mecum sur les aides d'État
- L'ambivalence de l'évasion fiscale
- Protection des lanceurs d'alerte : une faible majorité des salariés a confiance dans son entreprise