

# *Une étude miroir*

**70 jeunes cadres**

*et*

**30 DRH**

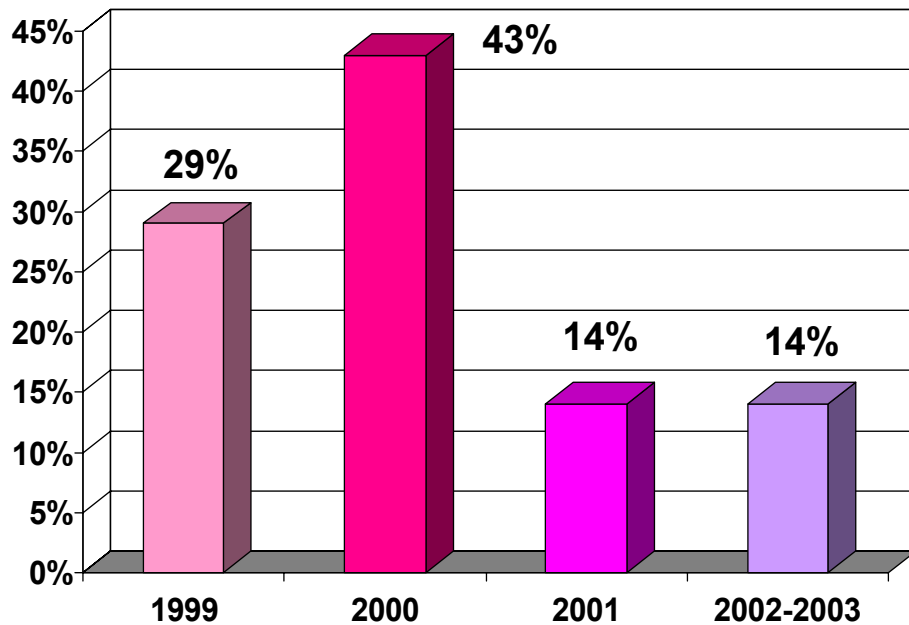
# Une étude « miroir »

## 70 jeunes cadres

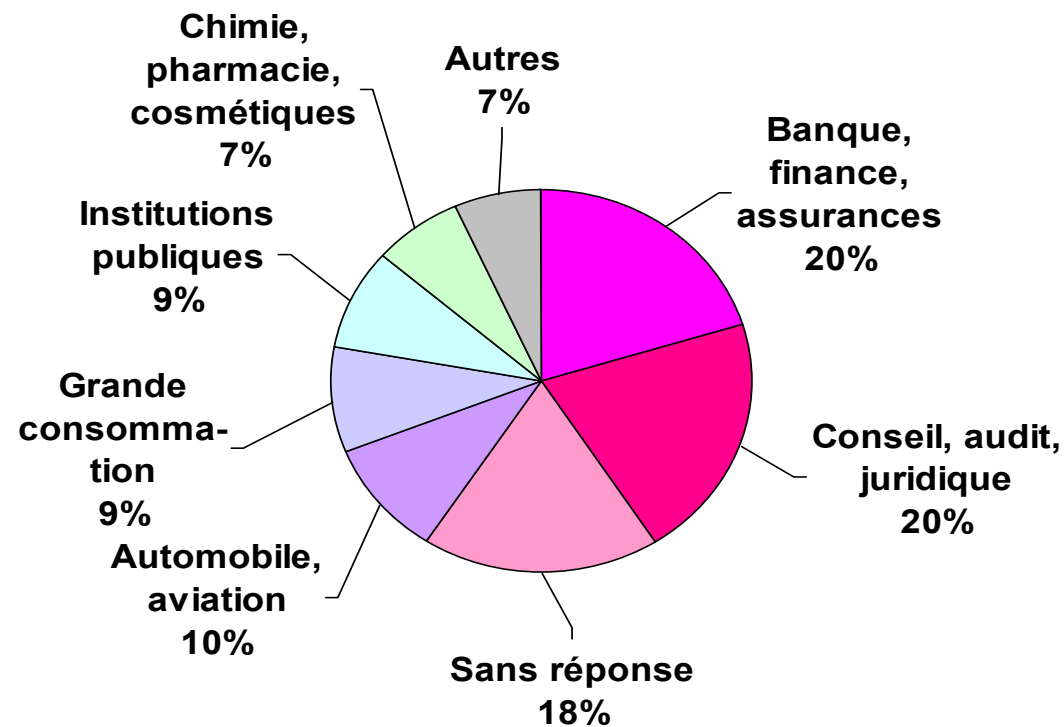
Issus de formations prestigieuses :

*ESCP-EAP, ESSEC, HEC, EM Lyon, Université Paris Dauphine*

Promotion



Secteur d'activité

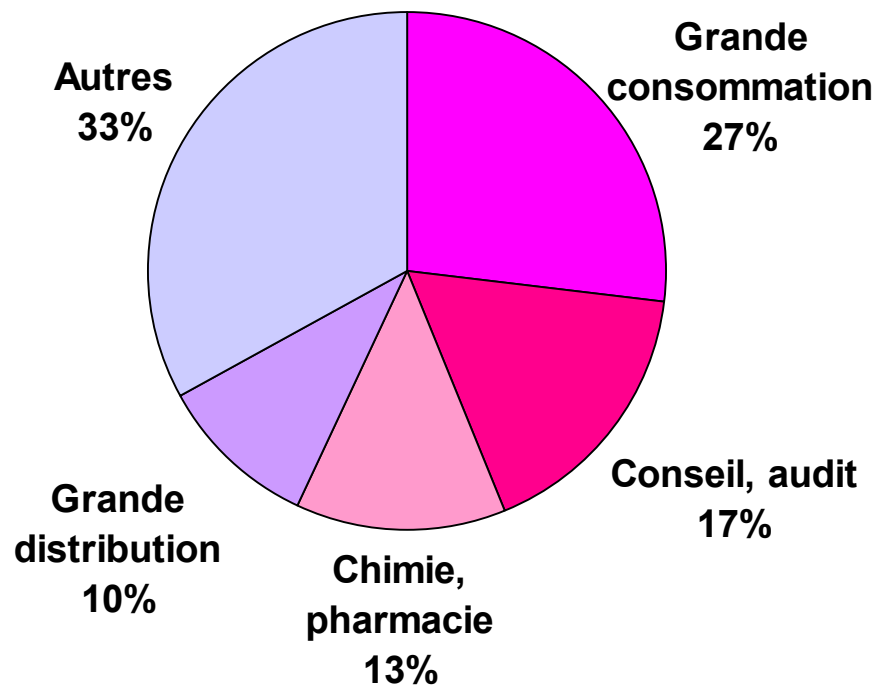


# Une étude « miroir »

## 30 employeurs

### DRH ou responsables de recrutement / gestion des carrières

#### Secteur d'activité



#### De grandes entreprises représentées

- The Boston Consulting Group, Mac Kinsey & Company
- Sodexho Alliance
- Nestlé, Pernod Ricard, PepsiCo
- Sanofi Synthélabo, Pfizer
- Beiersdorf
- Leroy Merlin, Castorama

# Une étude « miroir »

un regard croisé entre *jeunes cadres* et *employeurs*

*Eclairage apporté par des propos de jeunes diplômés*

relevés par **Béatrice Delay**, doctorante en sociologie

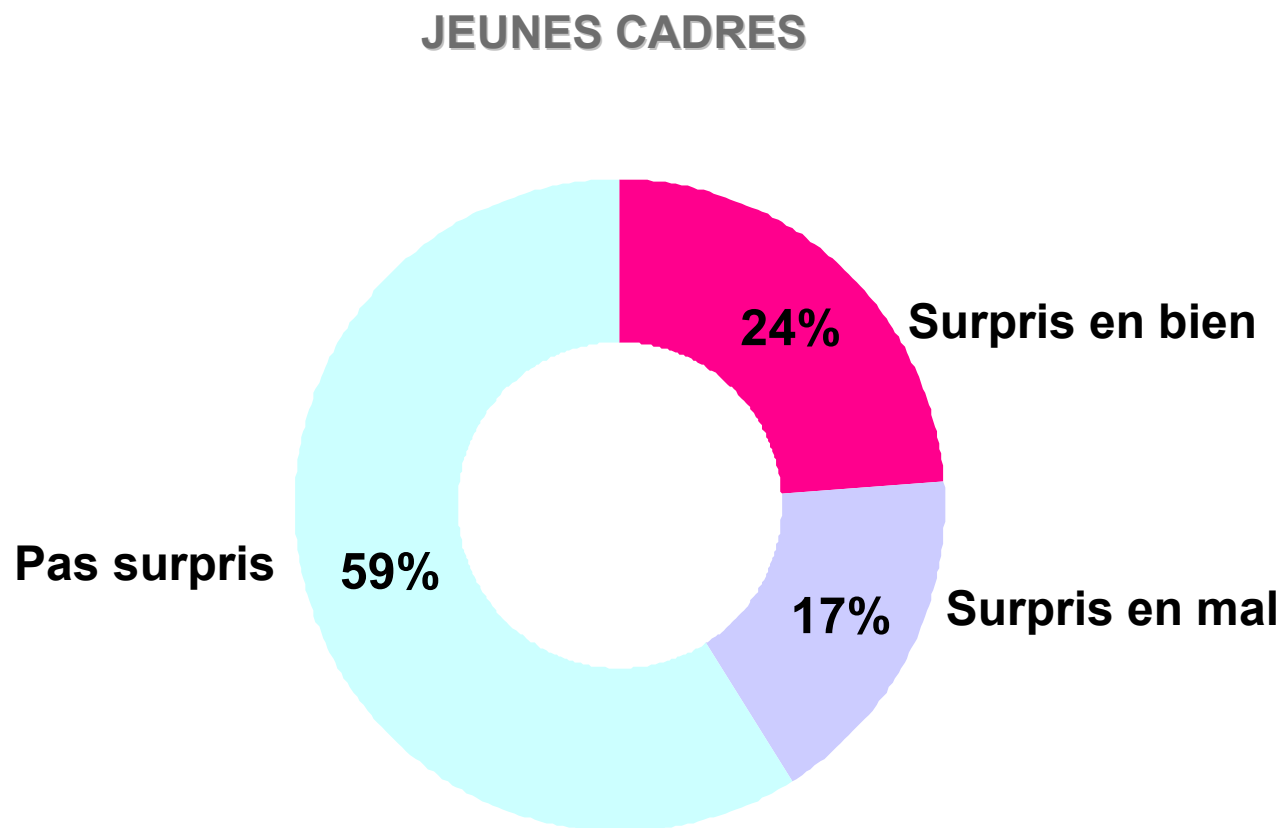
*sur le vécu et les attentes des jeunes diplômés*

lors de leur intégration dans l'entreprise

# La découverte de l'entreprise...

## ... pas trop de surprises

**Q.3 :** *Selon vous, au début de leur vie professionnelle, les jeunes cadres embauchés dans votre entreprise sont-ils en général ... ?*



## Un climat, globalement, de satisfaction

### 9 critères

- Intérêt des tâches confiées
- Marge d'autonomie
- Reconnaissance des compétences du jeune diplômé
- Visibilité sur les possibilités d'évolution
- Travail en équipe
- Développement des compétences, aspect formateur
- Equilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Intérêt que porte le manager au jeune diplômé
- Ambiance de travail

Q.2 : *Pour chacune de ces attentes qu'ils peuvent avoir, pensez-vous que les jeunes cadres embauchés dans votre entreprise sont en général plutôt satisfaits ou plutôt déçus ?*

La découverte (suite)

Un climat, globalement, de **satisfaction** (suite)

## Sur la moyenne de ces 9 critères

Les *DRH* sont ...

**80 % à juger les jeunes cadres satisfaits**

**Et 18 % à les dire déçus**

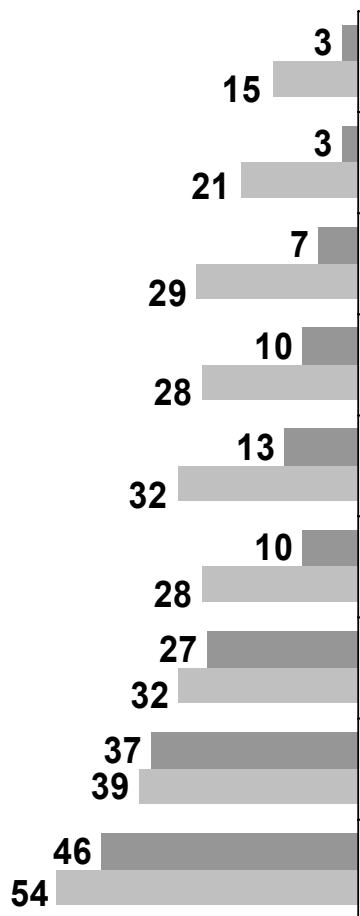
Les *jeunes cadres* sont ...

**69 % à se dire satisfaits**

**Et 30 % à se dire déçus**

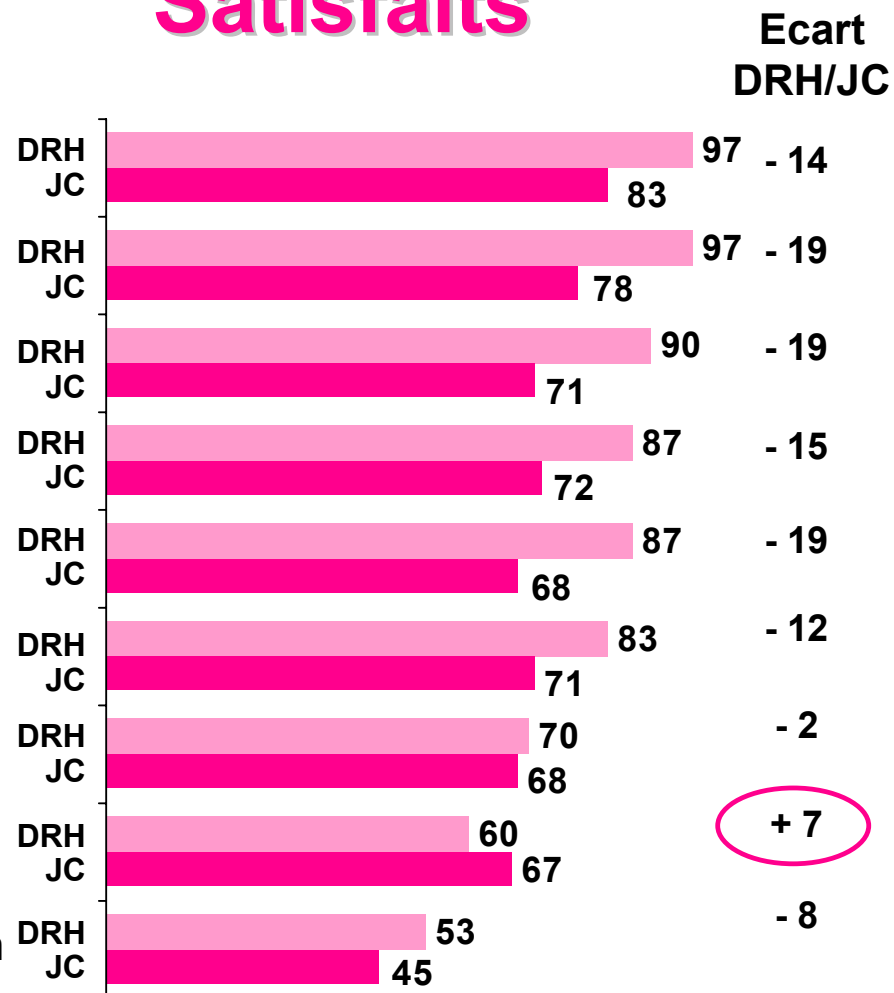
# Les ressorts de satisfaction (chiffres indicatifs)

## Déçus



- Ambiance de travail
- Travail en équipe
- Développement des compétences
- Marge d'autonomie
- Intérêt des tâches confiées
- Intérêt porté par le manager
- Reconnaissance des compétences
- Equilibre vie professionnelle / vie privée
- Visibilité sur les possibilités d'évolution

## Satisfaits



Q.2 : Pour chacune de ces attentes qu'ils peuvent avoir, pensez-vous que les jeunes cadres embauchés dans votre entreprise sont en général plutôt satisfaits ou plutôt déçus ?

## Les ressorts de satisfaction (suite)

### ■ Ambiance de travail et travail en équipe :

- **« Ce qui me plaît le plus dans mon travail, c'est le travail en équipe. (...) On s'apporte beaucoup mutuellement (...) Je crois que travailler en équipe, c'est la meilleure façon pour se perfectionner : on apprend au contact des autres, on s'enrichit de leur expérience, on profite de leur savoir et inversement on peut apporter notre petite contribution. (...) Je crois que je peux dire qu'avec certains j'ai développé de véritables «amitiés professionnelles » (...) En fait, le travail, c'est une micro communauté, un peu une école de la vie (...)».**
- **« J'aime beaucoup le travail en équipe. Je n'imagine pas travailler seul. Je crois que c'est dans l'échange que naissent les bonnes innovations. (...) Et j'ai besoin de travailler parmi des gens que j'apprécie dans une ambiance conviviale. Je suis d'ailleurs revenue [dans cette entreprise] parce que le métier m'intéressait mais aussi parce que je savais que l'équipe me plaisait. Pendant mon stage, j'avais déjà eu l'occasion de nouer des liens amicaux forts avec certains des membres de l'équipe. »**

## Les ressorts de satisfaction (suite)

### ■ Développement des compétences et aspect formateur :

- **« On m'a proposé d'être directeur financier de la filiale espagnole mais j'ai refusé car il était hors de question que je travaille sous la responsabilité hiérarchique du directeur de cette filiale. C'était quelqu'un d'incompétent, totalement dépourvu de la moindre méthode de travail. Il ne m'aurait strictement rien apporté. Or j'estime qu'un patron est là pour vous apprendre des choses et non pas l'inverse. »**
- **« En fin de compte, je travaillais avec deux bras cassés à qui j'étais obligé de demander constamment leur avis alors qu'ils ne possédaient aucune compétence sur rien. C'était très usant. (...). J'en ai eu assez également, en particulier de n'apprendre strictement rien de ma directrice. Je crois fortement aux vertus de l'autoformation, mais ça a quand même ses limites. (...) Sur la fin, non seulement je n'apprenais rien mais en plus je ne cautionnais plus aucun de ses choix stratégiques. (...) Le seul intérêt quand tu es supervisé par un mauvais manager, c'est que tu apprends au moins tout ce qu'il ne faut pas faire. »**

## Les ressorts de satisfaction (suite)

### ■ Marge d'autonomie :

- **« Sur le plan des relations hiérarchiques, mon responsable direct (...) est quelqu'un, qui m'a beaucoup appris au début (...). Mais aujourd'hui, c'est quelqu'un qui me bouffe un peu. Il a gardé le même comportement qu'au début, et du coup il m'empêche un peu d'évoluer. Il est omniprésent et me laisse peu d'espace de respiration. (...) Je pense être capable de prendre plus de poids dans l'activité quotidienne du service à travers des choses très simples comme l'encadrement des stagiaires ou des responsabilités accrues sur la veille. Mais, pour l'instant, c'est totalement exclu à cause de mon chef, qui a besoin de tout contrôler. (...) J'ai beaucoup de mal à supporter ce style de management très directif, parfois un peu hypocrite, qui cherche d'abord à contrôler. »**

## Les ressorts de satisfaction (suite)

### ■ Marge d'autonomie (suite) :

- **« Les discours que nous ont tenus les dirigeants pendant les séminaires d'intégration, ou même les responsables ressources humaines au moment du recrutement étaient tous calqués sur le même modèle. Les jeunes sont là pour dynamiser l'entreprise ; ils doivent faire preuve d'un fort investissement professionnel, prendre des initiatives, collaborer avec les autres, faire remonter les informations, proposer des nouvelles choses, être disponibles à tout moment (...) Dans la réalité, c'est une autre affaire (...) Les chefs, surtout les plus âgés, ont du mal à lâcher leur territoire, à déléguer, à accorder leur confiance : ils veulent d'abord qu'on s'intègre, qu'on adopte les normes de l'équipe et qu'on fonctionne selon leurs habitudes de travail (...) On comprend très vite que le devoir d'impertinence est très relatif ! »**

## Les *ressorts* de satisfaction (suite)

### ■ Intérêt des tâches confiées :

- **« J'aime bien me fixer des challenges, avoir le sentiment de faire preuve de créativité, bien entendu à mon échelle et dans un cadre relativement balisé. Mais c'est enthousiasmant de ne pas se limiter à appliquer bêtement ce qu'on vous demande. »**
- **« J'ai besoin de sentir concrètement l'utilité de mon travail. C'est aussi pour ça qu'en tant que consultant je préfère réaliser des missions de courte durée dans des structures privées que des missions qui s'éternisent dans des énormes boîtes publiques. Là au moins, on a une visibilité immédiate de l'impact de notre mission sur le compte de résultat de l'entreprise. On est presque capable de quantifier l'apport de notre travail sur le chiffre d'affaire de l'entreprise pour laquelle on a été missionné. C'est une sacré satisfaction. Dans les structures publiques, le pouvoir de décision est trop dilué pour identifier les interlocuteurs pertinents et réussir à obtenir des objectifs et donc aussi des résultats clairs. »**

## Les **ressorts** de satisfaction (suite)

### ■ Intérêt des tâches confiées (suite) :

- **« J'ai décidé de partir parce que je commençais à m'ennuyer. J'avais le sentiment d'avoir fait le tour de ma fonction, et comme on ne me proposait rien de très stimulant pour évoluer par exemple vers un autre secteur d'activité, j'ai cherché ailleurs ».**
- **« (...) Là-bas, je ne me sentais pas mise en valeur ; j'avais l'impression d'être sous-exploitée par rapport à mes capacités. J'ai énormément besoin de sentir l'intérêt de mon travail et d'être mise en valeur, reconnue dans ce que je fais. Cette reconnaissance agit sur moi comme un stimulant et m'encourage à être toujours meilleure. »**

## Les ressorts de satisfaction (suite)

### ■ Intérêt que porte le manager au jeune cadre :

- **« (...) Il me donne des feed-back notamment pour le management car lui a déjà 15 ans d'expérience. Je le considère comme une personne ressource. Il sait se rendre disponible quand je le lui demande. (...) Je le considère davantage comme un partenaire, un appui, un soutien, que comme quelqu'un qui m'impose ses vues de manière autoritaire. (...) Je dirais plus qu'il me guide et me conseille dans mon travail. »**
- **« C'est important, je crois quand on arrive dans une entreprise, surtout dans le cadre d'un premier emploi, de sentir qu'on est considéré et reconnu. Je crois que les tout jeunes embauchés, comme c'était mon cas, sont conscients qu'ils ont beaucoup à apprendre. On a toujours un peu peur de mal faire, de ne pas satisfaire les attentes de nos supérieurs. Alors c'est important d'être encouragé, d'être suivi. Je crois que le [supérieur] hiérarchique doit aider le jeune à progresser en lui indiquant ses erreurs et en soulignant les points à performer, mais aussi en le félicitant quand il parvient à produire un travail de qualité. »**

## Les *ressorts* de satisfaction (suite)

### ■ Intérêt que porte le manager au jeune cadre (suite) :

- **« J'ai beaucoup progressé cette année et en grande partie grâce à ma responsable. C'est quelqu'un qui m'accorde beaucoup de temps. J'ai tout d'abord été très sensible au discours qu'elle m'a tenu au début en m'affirmant avant même que je ne la sollicite qu'elle était là pour m'aider à progresser et à évoluer. En plus, elle m'a fait comprendre que ça ne suffisait pas d'être un bon généraliste et que je devais également développer des compétences plus techniques sur l'assurance. Elle est d'ailleurs d'accord pour que je suive une formation assez chère sur ces sujets. (...) Je crois qu'elle a vraiment envie de me faire partager son expérience et son vécu. Je suis très demandeur. »**

## Les *ressorts* de satisfaction (suite)

### ■ Reconnaissance des compétences :

- **« La rémunération est bien entendu un aspect important mais pas primordial. (...) Ceci dit, le salaire représente sans conteste un élément de motivation important. Ces derniers temps, je me sens moins impliqué dans mon travail et j'attends avec une certaine impatience que ma demande de mobilité aboutisse. (...) Le salaire est aussi une source de motivation, de stimulation et de reconnaissance. J'aimerais que mes augmentations annuelles reflètent davantage l'appréciation positive que j'ai reçue à chacun de mes entretiens annuels d'évaluation. (...) Il semble en tous les cas qu'elles ne soient pas du tout indexées sur le travail produit et la performance individuelle. (...)»**

## Les ressorts de satisfaction (suite)

### ■ Reconnaissance des compétences (suite) :

- **« Parfois on a du mal à comprendre sur quels critères se font les augmentations. Certains peuvent travailler mieux et plus que d'autres sans pour autant être davantage récompensés. Quelquefois, c'est même l'inverse qui se produit. Ce qui est sûr en tous les cas, c'est que les augmentations sont loin d'être systématiquement indexées sur les compétences, les performances individuelles et le travail fourni. D'ailleurs parfois on se demande à quoi servent les entretiens d'évaluation puisqu'on peut très bien avoir une appréciation très positive de son supérieur sans que ça ne débouche sur rien de très concret ».**
- **« (...) Au moment de mon embauche on m'a affirmé que mes compétences étaient indispensables à [l'entreprise] et que la direction du développement allait être pour moi un tremplin formidable pour l'évolution vertigineuse de ma carrière ! Enfin bref, on m'a clairement fait sentir qu'ils plaçaient beaucoup d'espoirs en moi et qu'ils nourrissaient une confiance aveugle dans mon potentiel. Mais ce discours tenu au moment du recrutement se traduit concrètement par rien. (...)»**

## Les ressorts de satisfaction (suite)

### ■ Equilibre entre vie professionnelle et vie privée :

- **« [Dans l'entreprise] où j'ai effectué mon stage de fin d'étude, on m'a proposé de rester. C'était un métier et une boîte, qui me plaisaient bien. Le travail était très intéressant et l'ambiance extrêmement agréable. J'ai donc été tentée d'accepter mais après réflexion, j'ai préféré partir pour une question de style de vie. La charge de travail était énorme, j'arrivais à 7H et je ne partais jamais avant 9H. Ce métier était presque quasiment incompatible avec une vie personnelle riche. Or pour moi, c'est une priorité. J'ai donc refusé leur proposition car je me serais du coup engagée dans un mode de vie qui ne me convenait pas. »**
- **« Je suis quelqu'un d'ambitieux. C'est-à-dire que je compte bien réussir ma vie professionnelle, accéder à des postes à responsabilités, et continuer à me passionner pour mon travail. Ceci dit, je ne suis pas un obsédé du boulot. Je ne veux pas faire que ça. Ma vie c'est aussi mes amis, ma famille, et puis tout ce qui me prend du temps à côté et qui participe à mon équilibre personnel ».**

## Les *ressorts* de satisfaction (suite)

- Equilibre entre vie professionnelle et vie privée (suite) :

- **« Si je n'avais pas de travail, je m'ennuierais. Le travail représente une partie importante des sphères dans lesquelles je me réalise. J'ai envie d'y faire des choses intéressantes. Ceci dit, même si je n'entretiens pas un rapport purement instrumental avec mon travail, ma vie personnelle passe avant. (...) Par rapport à la génération de nos parents, je pense que nous sommes moins prêts à nous sacrifier pour l'entreprise et que nous sommes plus attentifs à protéger notre vie personnelle. »**

## Les ressorts de satisfaction (suite)

### ■ Visibilité sur les possibilités d'évolution :

- **« Mais je n'attends pas seulement de [mon supérieur] qu'il m'aide à développer les compétences relatives à la fonction que j'assume sous sa responsabilité. Il doit aussi favoriser, ou au moins faciliter, mon évolution au sein de l'entreprise en m'indiquant les opportunités et en me conseillant sur la gestion de ma carrière. Certains supérieurs sont un peu réticents sur ce point car ils ont tendance à vouloir garder dans leur service les petits jeunes qu'ils ont formés. »**
- **« Théoriquement les RH dans l'entreprise représentent une fonction support, qui vous informe sur des aspects très administratifs comme les congés ou la paie, mais qui vous conseille aussi sur des sujets plus stratégiques comme la gestion de votre carrière. Ils doivent vous aider à évoluer, vous faire part des postes qui se libèrent dans l'entreprise, vous mettre en contact avec les directeurs de départements, ou vanter votre CV auprès des responsables. »**

## Les *ressorts* de satisfaction (suite)

- Visibilité sur les possibilités d'évolution (suite) :
  - **« Quand on arrive dans une entreprise, on a envie de savoir à quelle sauce on va être mangé. Plus sérieusement, il faudrait je crois expliquer clairement aux jeunes embauchés dès le début, sur quels critères ils vont être promus, s'ils vont pouvoir bénéficier de formations spécifiques et à quelle fréquence, dans quelle mesure ils peuvent changer de métier ou faire évoluer leur activité. (...) C'est tout de même important pour un jeune salarié de réussir à se projeter un minimum dans l'avenir, ne serait-ce que pour donner du sens à son travail actuel. Donc les règles du jeu devraient être plus claires et surtout mieux expliquées dès le début ».**

# L'intégration



the sixth sense of business™

## Un sentiment mitigé sur les *processus d'intégration*

- **6 jeunes cadres sur 10 trouvent qu'en général les entreprises ne gèrent pas bien l'intégration professionnelle des jeunes cadres.**
- **Opinion partagée par 1 DRH sur 2**
- **Même si les 2/3 des DRH sont élogieux sur leur propre entreprise...**

# Les difficultés de l'intégration

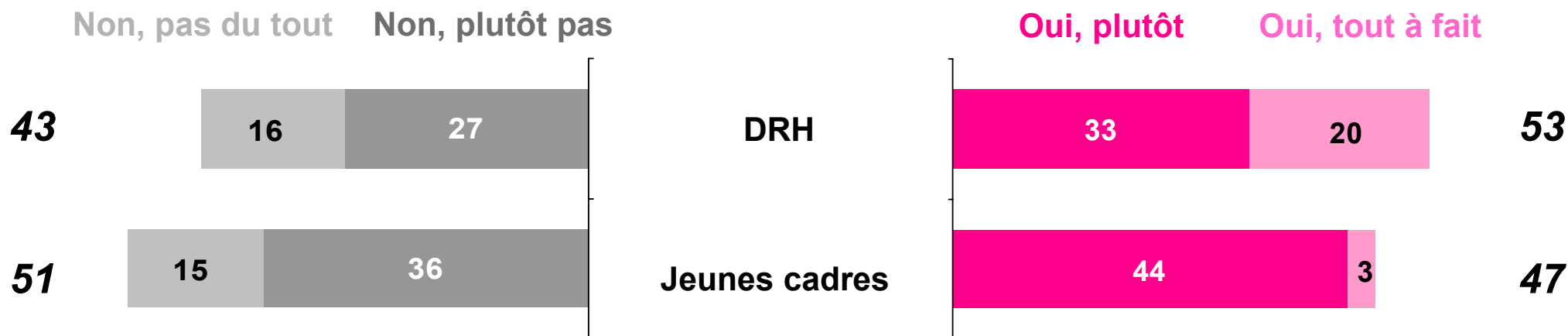
## ① Les managers directs...

- **Ce sont les acteurs-clé de l'intégration**
- **Ils sont généralement jugés plutôt disponibles et intéressés par les jeunes cadres**  
*(même si 6 jeunes cadres sur 10 disent avoir souffert d'être trop laissés à eux-mêmes).*
- **Mais ils sont aussi jugés insuffisamment formés pour l'accueil des jeunes cadres :**
  - **Les 2/3 des jeunes cadres les disent mal formés**
  - **Sentiment partagé par plus d'un DRH sur 2**

## Les difficultés de l'intégration (suite)

② Au plan culturel : un *manque de prise en compte des sensibilités* des jeunes cadres, dans plus d'un cas sur deux

Q.19 : On dit souvent que les jeunes cadres ont des sensibilités différentes des anciens, vis-à-vis du travail. Selon vous, les entreprises tiennent-elles compte de ces changements dans leur manière d'accueillir les jeunes cadres ?



## Les difficultés de l'intégration (suite)

### ② Au plan culturel : un *manque de prise en compte des sensibilités* des jeunes cadres, dans plus d'un cas sur deux (suite)

- **« Les jeunes et les salariés plus âgés ont également une approche du management en général assez différente. [Ici], il existe une certaine formalisation et hiérarchisation, parfois un peu pesante, et qui est imputable en grande partie au fait que les postes clés de manager sont occupés par des salariés âgés. Ils sont plus attentifs au respect des grades, des hiérarchies formelles. Dans l'esprit d'un salarié âgé, manager, c'est d'abord commander, diriger. »**

## Les difficultés de l'intégration (suite)

### ② Au plan culturel : un manque de prise en compte des sensibilités des jeunes cadres, dans plus d'un cas sur deux (suite)

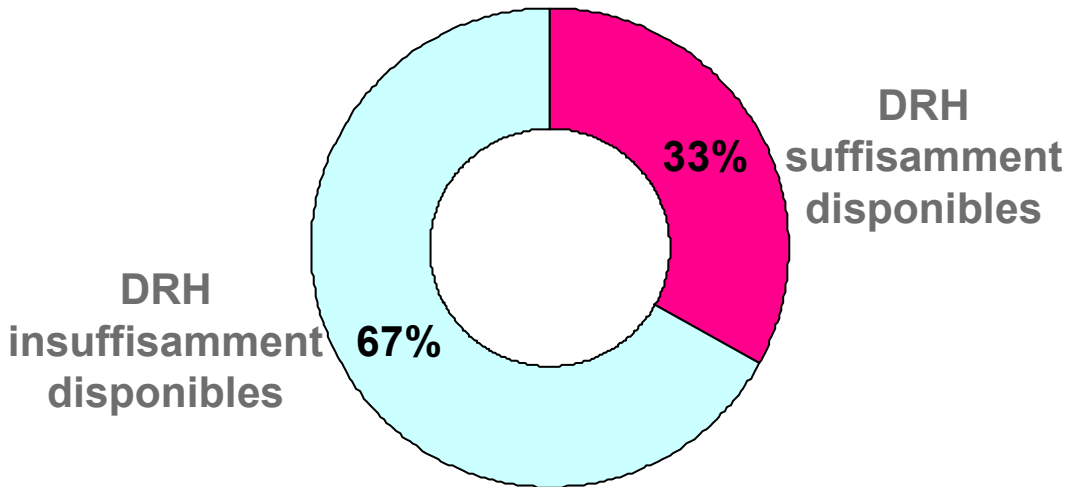
- **« En fait, les jeunes sont habitués à évoluer dans un univers instable mais dynamique. (...) Le changement est la seule chose stable de leur existence. Ils ont vécu avec, s'y sont habitués et même le plébiscitent. Pour eux, il est synonyme de vie, de dynamisme, de mouvement, bref d'évolution tout le contraire de la stagnation et des choses immuables. Alors que les salariés plus âgés sont rentrés dans l'entreprise avant même que je vienne au monde à une époque où le modèle normal était de faire carrière toute sa vie dans la même boîte, voir au même poste. Pour eux, le critère qui prédomine est celui de la stabilité. Du coup, ils expriment une forte appréhension du changement, qui représente l'inconnu, la nouveauté et donc un danger potentiel. Ils ne sont pas particulièrement fermés ou butés face au changement mais ils le craignent. »**

## Les difficultés de l'intégration (suite)

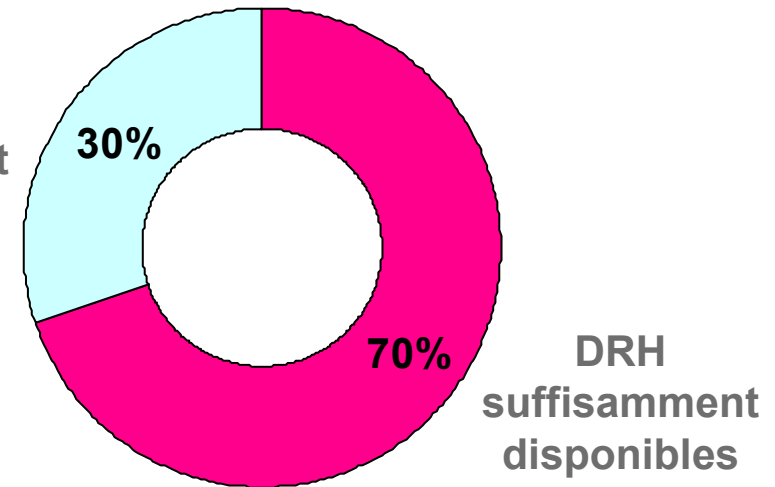
### ③ La récurrente question du rôle de la DRH

- Les 3/4 des jeunes cadres estiment que la DRH n'assure pas un suivi adapté des jeunes cadres pendant la période d'intégration (la moitié des DRH partagent cet avis).
- Les 2/3 des jeunes cadres estiment que la DRH n'est pas suffisamment disponible pendant les premiers mois de la vie professionnelle.

#### Selon les jeunes cadres...



#### Selon les DRH...



- Reproche partagé avec les représentants du personnel, que les 2/3 des jeunes cadres jugent également insuffisamment disponibles...

## Les difficultés de l'intégration (suite)

### ③ La récurrente question du rôle de la DRH (suite)

- **« (...) Les RH ne sont pas assez réactives par rapport aux aspirations des salariés ; elles devraient être davantage porteuses pour stimuler les gens ou au moins ne pas les démotiver. Quelques uns de mes amis, par exemple, ont formulé le souhait d'être mutés dans une autre région ou un autre service pour développer leurs compétences ou changer d'environnement, et ils attendent depuis déjà très longtemps. Les RH devraient également nous informer davantage sur les postes, qui se libèrent en interne. Je ne dis pas que nous devons être passifs et tout attendre de l'entreprise. (...) Ceci dit, ils devraient nous donner davantage la possibilité de le faire, nous faciliter la tâche, et jouer, en quelque sorte, un rôle de catalyseur des projets personnels. »**

## Les difficultés de l'intégration (suite)

### ③ La récurrente question du rôle de la DRH (suite)

- **« (...) Les RH ne sont pas assez réactives par rapport aux aspirations des salariés ; elles devraient être davantage porteuses pour stimuler les gens ou au moins ne pas les démotiver. Quelques uns de mes amis, par exemple, ont formulé le souhait d'être mutés dans une autre région ou un autre service pour développer leurs compétences ou changer d'environnement, et ils attendent depuis déjà très longtemps. Les RH devraient également nous informer davantage sur les postes, qui se libèrent en interne. Je ne dis pas que nous devons être passifs et tout attendre de l'entreprise. (...) Ceci dit, ils devraient nous donner davantage la possibilité de le faire, nous faciliter la tâche, et jouer, en quelque sorte, un rôle de catalyseur des projets personnels. »**
- **« Moi, ça y est, j'ai compris, j'ai arrêté d'espérer de la DRH qu'elle facilite ma progression d'une quelconque manière que ce soit. Je compte d'abord sur moi pour m'informer des opportunités grâce au réseau de relations que j'ai développé en interne, et puis sur mon supérieur si j'ai besoin d'un conseil ».**

## Quelles conditions pour le succès de l'intégration professionnelle ?

	Jeunes cadres	DRH
■ Maîtriser rapidement les process de travail, l'organisation	61	53
■ Savoir s'intégrer à la culture de l'entreprise	33	70
■ S'entendre avec ses collègues	32	13
■ S'entendre avec sa hiérarchie	29	17
■ Savoir décrypter les circuits de pouvoir	26	7
■ Avoir une vision d'ensemble de l'entreprise et de ses métiers	18	40

## Quelles conditions pour le succès de l'intégration professionnelle ?

- Maîtriser rapidement les process de travail, d'organisation :
- **« Je ne vous cache pas que la première année a été plutôt difficile, et même très difficile. En fait j'avais tout à apprendre, autant au niveau du contenu de mes activités que des règles de fonctionnement de l'entreprise. Je ne m'en sortais pas. Je travaillais beaucoup pour un résultat très médiocre. Et puis, ce n'était pas très excitant parce que je n'avais absolument pas le temps de proposer des choses, de m'investir plus personnellement dans mon travail. Si j'arrivais à faire le strict minimum, c'est-à-dire ce qu'on attendait de moi, c'était déjà le bout du monde ».**

## Quelles conditions pour le succès de l'intégration professionnelle ?

- Maîtriser rapidement les process de travail, d'organisation (suite) :
- **« (...) Donc la première année, j'étais un peu noyée, je naviguais à vue sans aucune visibilité. Je n'avais aucun moyen de m'organiser ou d'anticiper. Je faisais tout au fur et à mesure que les tâches se présentaient. Ça a été une expérience assez difficile. Cette année là, j'ai vraiment assuré le service minimum. (...) Mais je n'avais absolument pas le temps d'anticiper, de proposer de nouvelles choses, ni même d'avoir un avis ou une idée sur quoi que ce soit. C'est seulement à partir de la deuxième année, une fois que j'avais vécu un cycle complet de l'activité, que j'ai pu davantage m'organiser et commencer à proposer des idées ou des innovations à mettre en place. Je crois, surtout dans nos métiers, qu'il y a forcément une phase d'apprentissage importante. Je pense que les jeunes qui prétendent avoir fait le tour d'un métier en six mois se trompent ou mentent. »**

## Quelles conditions pour le succès de l'intégration professionnelle ?

### ■ S'entendre avec ses collègues et sa hiérarchie :

- **« J'ai opté pour [ce] poste pour différentes raisons : le secteur me plaisait, les perspectives d'évolution me semblaient prometteuses et puis surtout j'ai eu un excellent contact avec les personnes que j'ai rencontrées à l'occasion des entretiens de recrutement. Cet aspect a d'ailleurs été une constante dans les différents choix que j'ai pu effectuer dans mon parcours professionnel : j'ai toujours privilégié la qualité de la relation avec les gens que j'étais amené à rencontrer. Il me semble indispensable de sentir un bon feeling pour décider de s'engager dans un travail. »**
- **« C'est certain que si je n'avais pas senti que ça passait bien avec mon futur chef dès l'entretien de recrutement, j'aurais sans doute beaucoup plus hésité avant d'accepter le poste. Mais, j'ai senti tout de suite non pas forcément qu'on avait des affinités monstrueuses mais en tous les cas qu'on partageait une vision assez proche de la manière d'envisager le travail et notre collaboration. Dès le début, par exemple, il m'a dit clairement qu'il avait la ferme intention de m'aider à progresser, à évoluer et son discours sonnait juste. D'ailleurs, ça s'est révélé exact par la suite. (...) ».**

## Quelles conditions pour le succès de l'intégration professionnelle ?

### ■ Savoir décrypter les circuits de pouvoir :

- **« Moi, je dirais que vous commencez à vous sentir intégré à partir du moment où vous comprenez comment ça marche. Je ne vous parle pas de qui est le chef de qui, ou même de ce qui est inscrit sur votre référentiel de compétences. Non, l'enjeu, c'est plutôt de savoir par quels circuits il faut passer pour obtenir telle ou telle information, à qui il faut s'adresser pour accélérer la réalisation d'un projet, quelle personne indépendamment de son niveau hiérarchique, peut vous faciliter les choses ou au contraire vous compliquer sérieusement la tâche. Il faut aussi apprendre à savoir ce qu'on peut dire et à qui, sans que les choses soient mal interprétées, qui sont les vrais leaders dans les différents départements. (...) ».**

## Quelles conditions pour le succès de l'intégration professionnelle ?

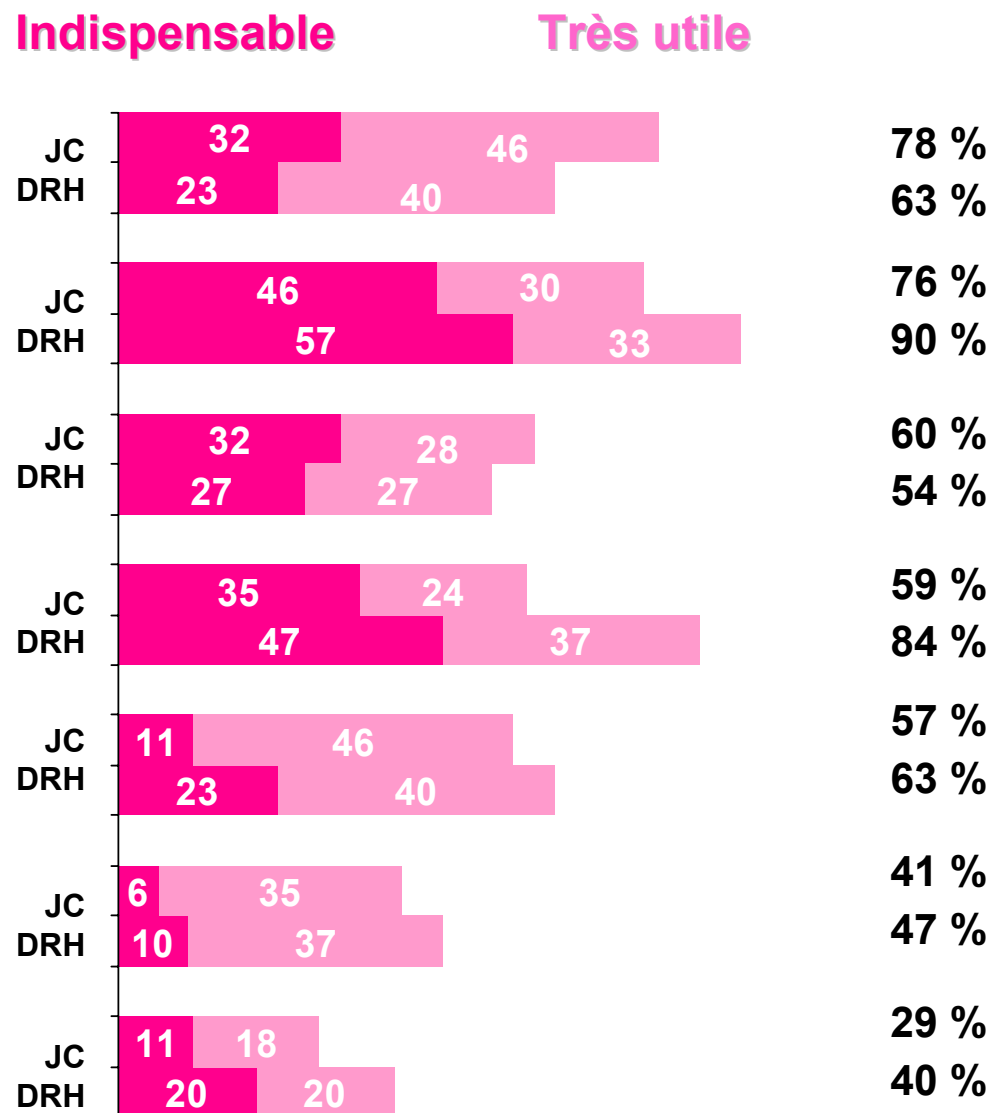
### ■ Savoir décrypter les circuits de pouvoir (suite) :

- **« (...) Vous comprenez très vite que vos collègues ne sont pas vos amis, que les relations peuvent être éminemment stratégiques et même politiques. (...) Et votre voisin peut se faire davantage remarquer pour la seule raison qu'il adopte un comportement plus stratégique, c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'il remplit une tâche, même minime, il le fait savoir. Dans l'entreprise, il ne faut pas seulement faire un travail de qualité, il faut aussi apprendre à rendre ce travail visible et s'assurer que les personnes clés savent que c'est vous qui l'avez fait. Enfin bref, la donne est très différente à l'école et dans la vie active. Du coup, ça demande une période d'adaptation pour se familiariser avec ces nouvelles règles du jeu. »**
- **« Une fois salarié, on a tendance à réfléchir de manière plus stratégique, en se projetant davantage dans le temps, ce qui implique des relations différentes aux autres. (...) Du coup, on doit davantage essayer d'aplanir les angles, d'être diplomatique, de nouer des relations durables. »**

# Quels outils privilégier ?

(chiffres indicatifs)

- Période de circulation dans les différents services
- Journées de formation nouveaux arrivants
- Déjeuner d'équipe le jour d'arrivée
- Entretien DRH après quelques mois
- Tutorat
- Réseaux de partages d'expérience
- Rapports d'étonnement



### ■ La journée d'intégration :

- **« La première année, tous les jeunes embauchés cadres bénéficient de deux semaines de formation spécifiquement consacrées à leur intégration dans l'entreprise. Ils appellent ces formations les “ initial seminars ”. (...) On nous présente différents aspects du groupe : ses marques, ses valeurs, ses résultats, ses concurrents...Il y a de nombreux intervenants et des jeux interactifs, destinés à nous faire découvrir la boîte. La formation de la deuxième semaine réunit au niveau européen les jeunes embauchés d'une même branche. La formation est alors plus centrée sur les caractéristiques plus spécifiques de la branche en question. Il règne une bonne ambiance et c'est surtout l'occasion de rencontrer du monde et de nouer des liens avec d'autres jeunes embauchés. A côté de ces séminaires d'intégration, il est possible de rencontrer individuellement chacun des collègues des différents services avec lesquels tu vas être amené à travailler mais là c'est uniquement à l'initiative de ton chef. »**

### ■ La journée d'intégration (suite) :

- **« Moi, j'ai beaucoup apprécié cette semaine d'intégration. En fait, pendant une semaine complète tous les jeunes cadres étaient conviés dans un château en grande banlieue parisienne. On nous a présenté la boîte, ses filiales, sa position sur le marché et tout « le tralala ». On a aussi participé à des groupes de travail pour affiner nos projets, nos attentes par rapport à notre intégration. Les dirigeants sont venus nous rendre visite, et échanger avec nous. Mais personnellement, ce que j'ai le plus apprécié, c'est de pouvoir rencontrer d'autres jeunes comme moi, de discuter avec eux et puis de commencer à me constituer un réseau. Pour l'instant, je n'en ai pas encore une très grande utilité dans mon travail quotidien, mais je crois que par la suite, c'est toujours intéressant d'avoir des interlocuteurs privilégiés un peu partout dans l'entreprise ».**

### ■ Le tutorat :

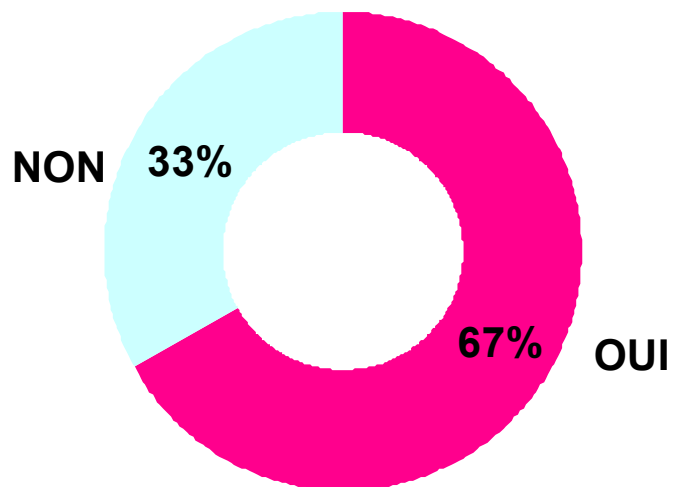
- ***« A mon arrivée, j'ai été tout spécialement pris en charge par ce qu'on appelle un tuteur. Ce n'était pas mon supérieur hiérarchique direct. C'était un type qui travaillait dans le même département. Il était plus âgé que moi et il était chargé de faciliter mon intégration dans l'entreprise. Au début, c'était très rassurant d'avoir en permanence quelqu'un à qui je pouvais m'adresser pour lui poser toutes sortes de question ou juste lui pour lui faire part de mes difficultés sans pour autant qu'il n'ait aucune vocation, du moins hiérarchique, à juger de la qualité de mon travail. Mais en fait, j'ai réalisé assez vite que c'est aussi un piège. Parce que vous avez tendance à vous reposer entièrement sur cette relation à deux et du coup, vous pouvez vous couper du reste de l'équipe. C'est un compromis un peu délicat à trouver mais au bout d'un certain temps, il faut aussi savoir prendre ses distances et développer des affinités avec d'autres personnes ».***

Avec le  
*recul...*

# Avec le recul...

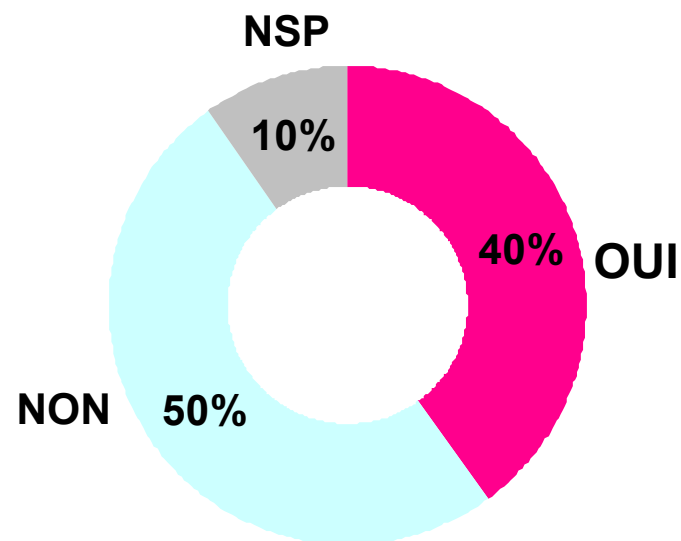
## Les jeunes cadres sont-ils bien préparés à la réalité de l'entreprise ?

### Selon les jeunes cadres...



Q.14 : *Aujourd'hui, avec du recul, si vous comparez ce que vous faisiez durant vos études et ce que vous faites maintenant, dans votre vie professionnelle, direz-vous que vous avez été bien ou pas bien préparé à la réalité de l'entreprise ?*

### Selon les DRH...



Q.17 : *Pensez-vous que les jeunes cadres qui arrivent dans une entreprise sont bien ou pas bien préparés à la réalité de l'entreprise ?*

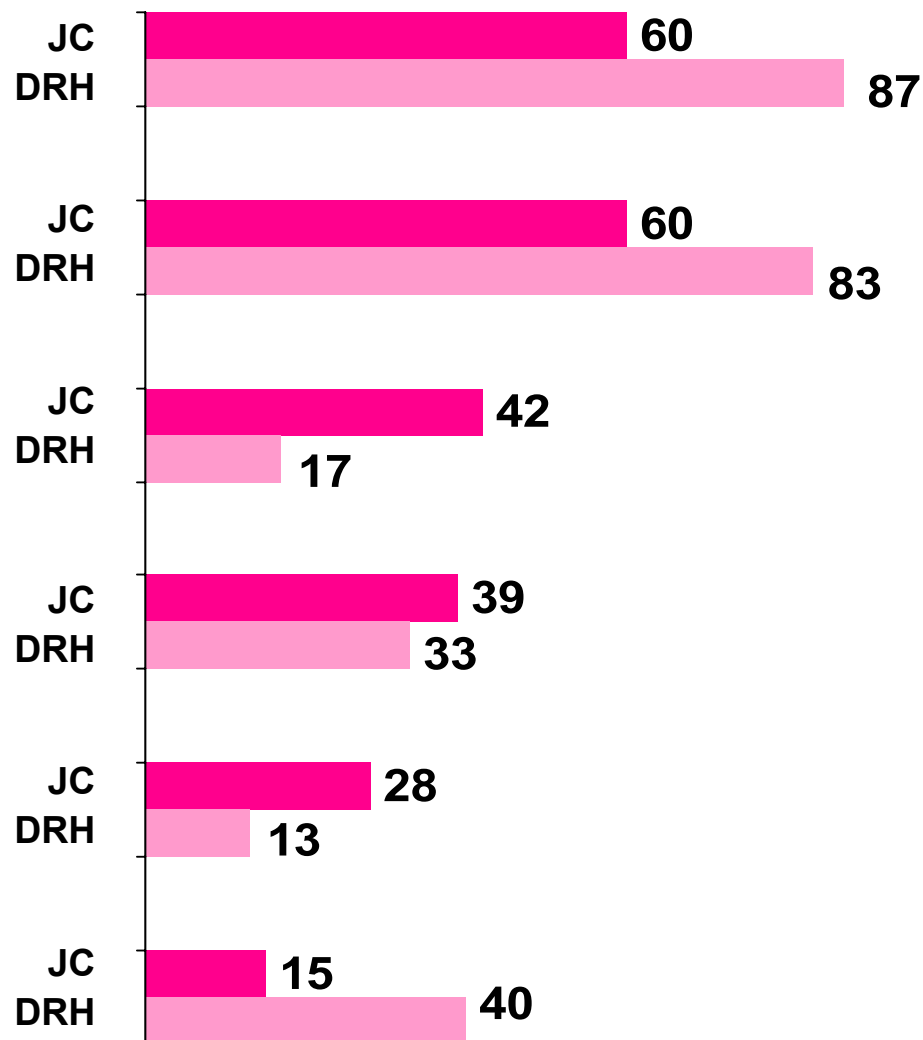
## Avec le recul...

- **« C'est certain que même si vous avez fait des stages, et que vous avez déjà avant la fin de vos études accumulé quelques expériences professionnelles, le passage du monde étudiant à la vie active est toujours un choc. En fait tout change. (...) Et puis, les règles du jeu dans le milieu professionnel sont très différentes de celles en vigueur à l'école. (...) L'évaluation de votre travail est également beaucoup moins objective et systématique. A l'école, vous travaillez, vous faites des efforts, vous êtes récompensé par une bonne note presque automatiquement. A l'inverse, celui qui ne travaille pas a très peu de chances d'être récompensé. Dans le milieu professionnel, les règles sont un peu différentes. Vous pouvez très bien abattre une masse de travail colossale sans pour autant être récompensé à la hauteur de vos efforts. (...) Enfin bref, la donne est très différente à l'école et dans la vie active. Du coup, ça demande une période d'adaptation pour se familiariser avec ces nouvelles règles du jeu. »**

## Les principaux acquis des débuts de la vie professionnelle

(chiffres indicatifs)

- La capacité à travailler en équipe
- Des méthodes de travail efficaces
- La capacité à s'imposer
- Une plus grande confiance en soi
- La capacité à manager une équipe
- Une plus grande modestie



## Les *jeunes diplômés* surestiment-ils ou sous-estiment-ils leurs compétences ?



Q16 : Et selon vous, en arrivant dans une entreprise, les jeunes diplômés ont-ils tendance à surestimer leur savoir et ce qu'ils peuvent apporter à une entreprise ou à sous-estimer leurs compétences acquises au cours des stages ?

Q16 : Et selon vous, en arrivant dans votre entreprise, aviez-vous plutôt tendance à surestimer votre savoir et ce que vous pouviez apporter à une entreprise ou à sous-estimer les compétences que vous aviez acquises au cours de vos études et de vos stages ?

# *Les enseignements d'une étude exclusive ESCP-EAP / TNS SOFRES / LES ECHOS*

***Muriel HUMBERTJEAN***

***DGA – TNS SOFRES***

