

Période d'Essai ou Période d'Intégration ?

Selon une enquête de l'ANDRH publiée en 2010, un recrutement de cadre sur quatre se révèle en deçà des attentes ou se solde par un échec.

Si ce constat peut être en partie dû à un défaut d'appréciation lors de l'analyse approfondie du poste, de son contexte ou du profil recherché, cela n'explique pas tout, loin de là. La « période d'essai » constitue une période critique de quatre à huit mois où tout peut se gagner mais où tout peut, aussi, se perdre.



La « période d'essai » constitue une période critique de quatre à huit mois où tout peut se gagner mais où tout peut, aussi, se perdre.

La loi a l'avantage d'être précise même si elle est aussi très laconique : « La période d'essai permet à l'employeur de contrôler les compétences du salarié et à ce dernier de vérifier si le poste et l'entreprise correspondent bien à ses attentes ». Or il se passe bien plus de choses de part et d'autre au cours cette période.

Voici quelques exemples de « ratages » très imagés et pourtant issus du réel : aucun bureau ni téléphone prévus pour le nouveau collaborateur lors de l'accueil voire pendant plusieurs semaines ; l'absence du responsable hiérarchique parti en vacances au moment de la prise de poste ou bien encore, demander au nouvel arrivé de jouer le rôle de « bouche trou » d'une fonction pour lequel il n'est pas recruté.

Au-delà de ces erreurs de casting, plus courantes qu'on ne pourrait l'imaginer, l'analyse mérite d'être affinée.

Toujours selon l'étude de l'ANDRH, lorsque les facteurs d'échec sont liés au nouvel arrivant, c'est que la plupart du temps « son relationnel et sa façon d'interagir avec son environnement ont fait défaut ». Et, lorsque cet échec est prioritairement dû à l'entreprise, c'est par « manque de disponibilité de la hiérarchie ».

La corrélation entre ces deux phénomènes nous paraît intéressante. En effet, la culture d'une entreprise ne s'apprend pas du jour au lendemain, a fortiori si celui qui est chargé de la transmettre n'a pu dégager le temps suffisant à cette initiation nécessaire.

Si le manque de finesse ou de souplesse est souvent évoqué lorsqu'un nouvel embauché n'a pas saisi suffisamment rapidement son nouvel environnement, il paraît difficile de l'admettre sans nuance. En tant que conseils en recrutement, nous constatons trop fréquemment des candidats à fort potentiel en échec d'intégration capables néanmoins de rebondir brillamment dans un poste similaire mais situé dans un contexte différent ; l'acclimatation ayant été préparée et bien structurée.



Notre culture admet difficilement

Certes, il y a encore peu, les organisations étant plus stables, les mobilités et les recrutements pouvaient être mieux anticipés ; le sortant et le futur titulaire du poste formaient souvent un binôme pendant un ou deux mois ; la mission, son contexte et ses particularités étant ainsi transférés « d'homme à homme »

Cette stabilité organisationnelle n'existe plus et, à la quasi disparition de ce binôme vertueux, s'ajoute une accélération des rythmes de travail et une réduction sensible du temps accordé pour appréhender une nouvelle fonction : il faut tout comprendre vite et bien et identifier immédiatement, par soi-même, les éventuelles zones de risques.

***L'erreur et celles du
démarrage sont rarement
pardonnées ; les éventuels
dérapages des premiers
mois sont susceptibles de
marquer durablement
l'image du nouvel arrivé.***

***Plus les cultures
d'entreprises sont fortes et
plus ce risque est à prendre
en compte.***

Notre culture admet difficilement l'erreur et celles du démarrage sont rarement pardonnées ; les éventuels dérapages des premiers mois sont susceptibles de marquer durablement l'image du nouvel arrivé. Plus les cultures d'entreprises sont fortes et plus ce risque est à prendre en compte.

En tant que conseils extérieurs, nous sommes fortement engagés professionnellement et socialement aux côtés de l'entreprise : identifier une personne et l'inviter à quitter son emploi pour lui faire prendre le risque d'un échec quelques mois plus tard nous interpelle donc vivement.

Comment éviter de tels gâchis coûteux financièrement, économiquement et socialement ? La période dite d'essai ne mérite-t-elle pas d'être systématiquement investie comme une période d'intégration ?

« Lorsqu'il y a 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 » : telle est la conclusion de l'étude menée par l'ANDRH.

S'il n'existe pas de chiffres sur le pourcentage d'entreprises engagées réellement dans un accompagnement à l'arrivée, la formation des managers à l'accueil des cadres n'est mentionnée que par 26% des entreprises déclarant un processus d'intégration spécifique.

Dans 58% des cas, aucun point formel n'est réalisé à la fin du premier mois de prise de fonction. Lorsqu'il y a échange entre la hiérarchie et son nouveau collaborateur, c'est la plupart du temps parce qu'il y a un problème et il est souvent déjà

trop tard.

Si nos cabinets de conseil proposent un suivi effectif et y accordent de l'importance, leur influence ne peut être que complémentaire. Force est de constater qu'il n'existe pas actuellement de protocole d'accompagnement communément admis, partageable et assumé par l'ensemble des acteurs de l'emploi. Analyser les nouvelles données des conditions de prise de poste, se poser clairement la question des coûts liés au manque de disponibilité dans les interrelations, prendre du recul pour identifier les leviers permettant de favoriser et optimiser une réussite d'intégration co-partagée entre les cadres et l'entreprise, constituent aujourd'hui, à notre sens, de réelles pistes de réflexion.

Catherine de VERDIERE
Administrateur du Syntec Conseil en Recrutement