

## MANAGER

### QUAND LA GREFFE NE PREND PAS APRÈS LE RECRUTEMENT

# La galère des erreurs de casting

**Enquête.** Que faire quand ça ne va pas avec le **nouvel embauché** ? L'Entreprise a rencontré des dirigeants aux prises avec ces recrues qui ne font pas l'affaire après la période d'essai. Pour la plupart, c'est la **galère**.

**A**u début, tout se passait bien... » Benoît Volatier et Assaël Adary, les fondateurs d'Occurrence (une société de mesure d'impact de la communication des entreprises), ne sont pas prêts d'oublier leur premier recrutement. « La nouvelle chargée d'études paraissait motivée, sérieuse, dynamique. Mais, après quelques mois, son travail s'est fait moins rigoureux. De manière sporadique, elle rédigeait de mauvais rapports, accumulait approximations et contresens. » Jusqu'à la bourde. Après une réunion avec un client important, on lui demande de modifier le questionnaire

d'une enquête. « Elle a oublié, reprennent les deux associés. Le client était furieux. Nous nous sommes séparés d'elle. »

#### Une vraie déception... et qui coûte cher

Plus fréquentes qu'on ne le pense, ces erreurs de casting battent en brèche l'adage selon lequel « les cadres restent trois mois, trois ans ou trente ans » dans la même entreprise. Beaucoup restent plus de trois mois et pas tout à fait un an. Le phénomène est difficilement quantifiable, mais les nuisances qu'il entraîne sont nombreuses : équipes déstabilisées,

licenciement, fût-il négocié, réorganisation... De quoi remettre en cause son management, en tout cas la façon dont on embauche et intègre les « nouveaux ». Certains « loupés » laissent un goût amer. « Lorsque j'ai voulu ouvrir une filiale en province, j'ai recruté quelqu'un à la personnalité très agréable. Les trois premiers mois, il ne se passait pas grand-chose, mais je considérais que c'était normal. L'activité démarrait. Le quatrième mois, inquiet, je suis allé sur le terrain. Il n'avait rien fait. En revanche, il était très connu des bars et boîtes de nuit des environs », témoigne l'ex-dirigeant



#### Dix points clés pour un recrutement réussi

MARCHE À SUIVRE

##### À FAIRE

- ▶ **Prévoyez un test** en situation réelle.
- ▶ **Ne survendez pas votre entreprise** et décrivez le poste en détail.
- ▶ **Analysez bien** le comportement et les qualités relationnelles de votre candidat(e) : à compétence

égale, ce sont eux qui feront la différence.

- ▶ **Prenez un repas avec le (la) candidate** : c'est un excellent moyen de repérer d'éventuelles affinités.
- ▶ **Prévoyez des entretiens d'étapes** pendant la période d'essai. ●

##### À SURVEILLER

- ▶ **Le CV semble OK ? Demandez quand même des détails.** Qui n'a jamais « enjolivé » la réalité ?
- ▶ **Le poste est dans une PME et le candidat vient d'un grand groupe ?** Attention au choc.
- ▶ **Le candidat hésite à vous donner trois contacts ? Danger !** Ne fléchissez pas sur les

références professionnelles.

- ▶ **Le candidat est le clone de son prédécesseur ? Interrogez-vous !** Que va vous apporter ce remplacement ?
- ▶ **Le « nouveau » reste flou sur la réalisation de ses objectifs ? Prudence !** Idem s'il répète à l'envi que tout va bien... ●

et lui-même était conscient que ça ne fonctionnait pas. Cette histoire m'a coûté environ 30 000 euros avant que je ne me décide à m'en séparer. Cependant, je l'appréciais, je ne voulais pas qu'il s'en aille. » Le départ d'un responsable de centre d'appel va lui donner l'occasion d'éviter le licenciement : il confie ce service à son télé-enquêteur. « Il s'est formé sur le tas, et convient parfaitement. »

**Tout sauf céder à la tentation du placard !**

Les employeurs tentés de placardiser un collaborateur en situation d'échec ont tout intérêt à y réfléchir à deux fois. « Cela nuit à tout le monde, rétorque François Enius, d'Absylon. Conserver un employé à ne rien faire risque de briser la dynamique dans l'entreprise. Le placard est l'option des gens qui ne savent pas décider. Or un chef d'entreprise est là pour ça ». En réalité, la « dévitalisation progressive du contrat de travail » (c'est la désignation juridique du placard) intervient sur le long terme. « Elle révèle une détérioration des relations de travail imputable ou non à l'employé et ne reposant pas toujours sur des éléments rationnels », précise M<sup>e</sup> Maazouz. En clair : les placardisés sont des gens dont la tête ne revient plus à leurs responsables.

Les erreurs de casting étant souvent dues à un recrutement négligé, le premier moyen de s'en prémunir semble donc de soigner cet exercice. Et pour cela de respecter certaines règles comme la préparation minutieuse des entretiens, la constitution d'une grille d'analyse rigoureuse, etc.

Demander au candidat d'effectuer un test est un excellent moyen de vérifier ses compétences. « La jurisprudence considère le test licite dès lors qu'il est très court et qu'il a pour but exclusif d'évaluer la personne », explique M<sup>e</sup> Maazouz.

**Le meilleur remède préventif : la période d'intégration**

La période d'intégration est souvent bâclée, elle aussi. « Trop d'entreprises sous-estiment encore cette phase », regrette Janine Perez, directeur régional de l'Apec. Or « c'est dans les trois premiers mois suivant son arrivée que le nouveau salarié a besoin d'accompagnement, insiste Nathalie Esnault, formatrice à la Cegos (2). Les entreprises ont l'impression que le candidat va se couler dans le moule. Mais ce n'est jamais gagné d'avance. » Côté recruté, le maître mot en la matière est la « considération ». Chez Photo Service, où le turnover est important, c'est par la formation et le renforcement du programme d'intégration que l'entreprise fidélise ses troupes. « A leur arrivée, les nouveaux reçoivent deux jours de formation sur la société et son service clients. Ils en ont trois autres dans les six mois suivants. Ainsi informés et pris en considération, ils sentent qu'ils comptent pour nous », estime Simon Penny, directeur de la formation.

Côté recruteur, le pilier d'une intégration réussie est la communication. Il ne faut pas hésiter à fixer à la nouvelle recrue des objectifs précis et à réaliser des entretiens réguliers (au moins un par mois) pour vérifier qu'elle remplit ces objec-

**« Dites les choses à votre collaborateur de façon franche et directe »**

**FRANÇOIS ENIUS,**  
directeur associé d'Absylon,  
cabinet-conseil  
en management et  
en ressources humaines



« En cas de problème, l'entretien avec le collaborateur doit être franc et direct. On a des désaccords, certes, mais on peut essayer de régler le problème correctement. Une des façons d'y parvenir consiste à mener un dialogue constructif. Pour cela il faut arriver muni de chiffres et d'éléments objectifs qui permettent de mesurer les compétences acquises et les points à améliorer. En cas d'impasse, il faut tout faire pour se quitter avec le moins d'amertume possible. Le monde est petit, on pourra un jour ou l'autre recroiser la route de la personne. La seule solution pour envisager une nouvelle collaboration est d'avoir évité que la rupture se passe mal. »

tifs et – éventuellement – qu'elle s'explique sur les points d'achoppement. La période d'essai doit bien sûr être la plus longue possible. « A condition que le salarié soit mis en condition de travail le plus vite possible. Il faut déceler ce que l'on peut lui demander et ce dont il va avoir besoin pour être opérationnel », indique Maryse Baïa, directrice d'Elan Conseils (voir l'encadré ci-contre). « La décision de poursuivre ou non la collaboration s'annonce quinze jours avant la fin de la période d'essai, avertit M<sup>e</sup> Maazouz. Le préavis doit être respecté. » L'idéal est d'écrire un rétroplanning sur lequel on notera toutes les étapes : suivi régulier, entretien d'évaluation, date du préavis. « Il est très important de se donner les moyens de prendre la bonne décision après la période d'essai », conclut Janine Perez.

Les erreurs de casting n'ont rien d'inéluctable. Mais, pour prendre, la greffe demande un minimum d'efforts et de précautions. ● Sébastien Pierrot

(1) Le prénom a été changé à la demande de l'intéressée.  
(2) Coauteur de *Motiver c'est possible*, avec J.-L. Muller et O. Carré (ESF Editeur, mars 2003).

**L'intégration idéale**

**LES CLÉS**  
Pour Maryse Baïa, directrice d'Elan Conseils, une société spécialisée dans les ressources humaines, la période d'intégration comprend quatre étapes clés.  
► **L'accueil doit être particulièrement soigné.** Rien de pire pour un nouveau salarié que de ne pas se sentir attendu.

► **Le poste et les objectifs doivent être clarifiés.** La recrue a une image floue de ce qu'elle va devoir faire. Précisez-lui une nouvelle fois sa mission.  
► **La formation.** L'intégration est l'occasion de donner au salarié une formation sur l'entreprise et ses produits.

► **Faites le point.** Tout au long de la période d'essai, il est essentiel de revenir avec le salarié sur la réalisation des premiers objectifs, sur les problèmes qu'il rencontre et sur ses impressions. C'est un excellent moyen de mesurer son enthousiasme et de prévenir toute déception. ●