

7.10. La rupture en période d'essai : le gâchis !

Dans notre boîte à outils du CCI'mag de février 2011, nous évoquions l'accueil des nouveaux collaborateurs comme un processus qui ne s'improvise pas. Conseiller en Ressources humaines, Jean Cousin (Qualinvest-Wavre) surenchérit en parlant de véritable gâchis, au sujet de la rupture en période d'essai. Et de nous livrer quelques astuces et points d'attention à observer ... dès l'annonce de recrutement.

Les entrées et sorties de personnel coûtent très cher, on ne le dira jamais assez. On a donc tout intérêt à accorder d'abord un soin tout particulier au choix de ses nouveaux collaborateurs mais aussi au suivi de leur rendement et de leur satisfaction au travail.

Un recrutement mal préparé peut déboucher sur une « sortie prématurée » en cours de période d'essai et est alors un beau **constat d'échec**.

Et l'on est alors contraint de recommencer à gros frais. À qui la faute me demanderez vous? Dans la plupart des cas, à l'employeur. Voyons pourquoi et comment éviter ces situations catastrophiques.

Lorsque vous devez vous séparer d'un nouvel engagé, c'est que vous avez dû rater une ou plusieurs des **SIX ÉTAPES** suivantes:

Avez-vous bien décrit la fonction (sur papier) pour n'oublier aucune tâche et être certain que la mission sera bien comprise?

Avez-vous bien reflété cela dans une annonce en précisant dans la mesure du possible les qualités que vous recherchez?

Avez-vous bien exposé le contexte de l'engagement et les comportements que vous attendez de votre futur collaborateur, lors de l'interview?

Avez-vous une procédure d'accueil des nouveaux, aussi simple soit-elle, qui facilite leur apprentissage de l'entreprise et la connaissance de leurs collègues?

Avez-vous au moins eu deux fois, durant les deux premiers mois, un entretien individuel avec lui ou elle pour faire le point de son intégration et de son assimilation des tâches à effectuer?

Avez-vous vérifié que Mr ou Mme X à qui vous avez demandé de lui donner toutes les explications sur le logiciel est capable d'expliquer clairement et n'a pas bâclé la tâche sans vérifier s'il avait tout compris?

Si vous êtes bien sûr de pouvoir répondre par " oui » à ces six questions, vous avez vraiment très peu de risque d'avoir une démission ou un licenciement en période d'essai. Cependant, dans la pratique quotidienne, quand on est " le nez dans le guidon », on a tendance à négliger ces aspects et l'on fait là une grossière erreur au moment où on investit dans une personne dont on connaît pourtant le coût élevé.

Quelques commentaires quant aux SIX ÉTAPES citées ci-dessus:

Le candidat à une fonction doit savoir de la manière la plus étoffée possible ce qu'on va attendre de lui au quotidien. L'étiquette d'une fonction peut recouvrir des contenus différents et induire en erreur si les tâches et les responsabilités ne sont pas détaillées. Vous aurez alors quelqu'un qui entre chez vous avec une image fautive de ce qu'il doit faire et qui ne va pas répondre à vos attentes ni être satisfait de ce qu'il fait. Les tâches quotidiennes à réaliser doivent être détaillées dans la description: c'est un document indispensable pour réussir le bon choix du collaborateur.

Si l'annonce est peu précise, on récolte inutilement des candidatures peu adéquates qu'on doit quand même traiter. Un grand nombre de réponses n'indique pas que l'annonce était bonne. Trop de réponses peuvent signifier qu'on a mal ciblé le type de personne qu'on recherche et chacun alors perd son temps, candidat comme employeur. N'hésitez pas à détailler abondamment ce que vous proposez et attendez.

Une bonne interview est celle qui est centrée sur l'écoute. On laisse la parole au candidat après qu'on ait exposé ce qu'on attend comme travail quotidien et comme comportement. Il faut susciter ses réactions face aux tâches proposées et sentir ses attentes par rapport à cette situation nouvelle. Il n'est pas possible de se faire une idée de l'adéquation d'une personne en seulement vingt minutes. Une interview de moins d'une heure doit être considérée comme bâclée.

La rencontre du nouvel engagé avec ses collègues, la présentation de l'entreprise - tous les départements - doit être réalisée par son supérieur selon un timing qui devrait être identique pour tous les nouveaux entrants. Ceci est important pour éliminer une grosse part de l'insécurité que l'on ressent en entrant dans une sphère nouvelle où on n'est pas certain d'un accueil d'emblée favorable. La cause de l'entrée en fonction et le rôle que va jouer le nouveau venu doivent aussi être clairs pour les autres qui pourraient se sentir indirectement menacés. La bonne cohésion de l'équipe en dépend.

Les entretiens individuels de suivi d'intégration permettent de se rendre compte rapidement des difficultés rencontrées dans l'assimilation de la fonction, des collègues et de la structure. On peut alors remédier très vite, et au fur et à mesure, aux petits grains de sable qui apparaissent sans laisser s'accumuler des problèmes qui deviendront insurmontables. Attendre la fin de la période d'essai pour faire le point est beaucoup trop tardif, il faut prendre les petits problèmes à la source et ne pas les laisser moisir. Ici aussi la description de fonction est un outil intéressant pour faire le point sur l'assimilation des différentes tâches.

Si certains Dirigeants se font aider dans le recrutement de leurs collaborateurs parce que c'est une tâche délicate, ils négligent trop souvent une phase qui est tout aussi importante: celle du suivi de l'intégration de la personne dans la structure et la fonction. Le temps qu'on consacre à ces aspects de la gestion RH est loin d'être perdu, c'est lui qui cimente la cohésion de l'équipe. Sans elle, on n'arrivera pas aux objectifs qu'on s'est fixé et on coupe ainsi dans sa rentabilité en devant à cause de cet échec exposer à nouveau, pour recommencer ce recrutement, des frais élevés dont on aurait très bien pu se passer.

Lorsque vous devez vous séparer d'un nouvel engagé, c'est que vous avez dû rater une ou plusieurs de six étapes-clés!