

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**.

Au 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

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... ●



« Les erreurs incombent en partie aux dirigeants »

JACQUES COLLONGE, PDG d'Eliokem

Pour Jacques Collonge, PDG d'Eliokem (résines et polymères de synthèse, 365 salariés), « si un collaborateur nous quitte moins de trois ans après avoir été embauché, il s'agit d'une erreur. Les erreurs sont rares mais elles arrivent. Elles incombent en partie aux dirigeants. C'est à nous de présenter l'entreprise de la façon la plus objective possible. Et de faire attention à l'aspect relationnel. Après trois quarts d'heure d'entretien, on doit savoir si le candidat va se sentir bien dans la société ».

AXEL SAÏE

d'une société de services aux entreprises. Un recrutement coûte cher : de 15 à 35 % du salaire annuel lorsqu'on passe par un cabinet ; entre 10 et 20 % via l'intérim. A ce tarif, multiplier les bourdes devient vite insupportable. D'autant qu'elles brisent l'image de l'entreprise. En outre, « lorsque ces erreurs surviennent après la période d'essai, on perd la faculté de rompre le contrat de travail sans motif, sans procédure et sans indemnités », souligne M^e Jilali Maazouz, avocat au cabinet Couderc Frères. Elles débouchent sur des transactions ou des procédures longues et coûteuses. Raison de plus pour gérer ces ratés avec soin. Ces mésaventures surviennent surtout lorsqu'on s'occupe seul de l'embauche, plutôt que d'y associer d'autres responsables de l'entreprise, voire de faire appel à des professionnels du recrutement.

« Je fonctionne à l'affectif. J'ai choisi le premier candidat qui me semblait valable, en me fondant non sur des critères objectifs mais sur les relations que j'entretenais avec lui », témoigne le fondateur d'un centre d'appel. Il s'est « gouré » dans le choix du responsable de son plateau. Et a traîné ce boulet pendant un an.

La sanction d'un management approximatif

Les dirigeants sont en fait peu préparés à ces missions. « Trop souvent, ils font confiance à leur flair et abordent les entretiens d'embauche sans préparation méthodique », poursuit Me Maazouz. « J'ai récemment fait mener à des dirigeants de PME des entretiens pour voir comment ils s'y prennent, raconte un formateur, à Sophia-Antipolis. Ils parlent les trois quarts du temps et n'écoutent pas

les candidats. Du coup, ils sont incapables d'émettre un avis. »

Autre erreur fréquente : une description de poste pas assez précise ou une présentation trop idéale de l'entreprise. Résultat, dès que le candidat commence à goûter la réalité du terrain, il se sent lésé et file ventre à terre. « Le plus difficile dans le recrutement ? C'est de ne pas se tromper, assure Jacques Collonge, le PDG d'Eliokem. Si un cadre quitte la société avant trois ans, je me dis que je me suis trompé lors de son embauche, ➔

→ La galère des erreurs de casting

que je lui ai mal expliqué ce qu'était l'entreprise. »

La mésentente n'est jamais sans incidence sur le travail du collaborateur et les résultats de l'entreprise. Comment réagir une fois l'incompatibilité constatée ?

Surtout ne pas laisser pourrir la situation

Il n'est jamais facile de reconnaître ses erreurs. Mais, en cas d'insatisfaction, « le pire serait de laisser pourrir la situation et de ne rien dire. Il faut immédiatement remplacer la personne qui ne convient pas », assure Bruno Guerre, consultant en finance chez A2C Management. C'est parfois vital. « J'ai récemment aidé un grand groupe coté en Bourse à rapprocher deux filiales, reprend-il. J'avais placé à mes côtés un directeur général issu du groupe. Au bout de deux mois, il s'est montré incapable de fonctionner dans une petite structure. Il n'était pas assez prompt à prendre des décisions. Il nous fallait quelqu'un qui agisse vite. J'ai hésité trois semaines, puis nous avons trouvé une porte de sortie financière. »

La séparation reste en effet la meilleure solution. D'autant que « le risque financier pour l'entreprise n'est pas énorme », remarque M^e Jilali Maazouz. Si l'on prend pour référence les montants octroyés par les prud'hommes, « un salarié licencié sans cause réelle et sérieuse a droit à une indemnité minimale de six mois de salaire s'il a deux ans d'ancienneté. Après moins d'un an, le risque peut être de trois ou quatre mois. »

BONNE PRATIQUE

COMMENT TALLINEAU EMBALLAGE INTÈGRE LES NOUVELLES RECRUES

CORINNE BESNARD, directrice commerciale et marketing, et **MARIE-SOPHIE VALLET**, responsable des RH

« Nous avons rencontré quelques difficultés lors du recrutement de commerciaux, fin 2001. Il est très difficile de déceler la capacité du candidat à adapter son discours à notre spécificité : Tallineau Emballage (115 salariés, 14 millions d'euros de chiffre d'affaires) ne vend pas des produits sur catalogue, mais des solutions globales. Les commerciaux doivent fournir de gros efforts pour bien compren-



dre notre outil informatique. Le décalage avec notre culture d'entreprise n'apparaît souvent qu'après la période d'essai. Il faut de six à douze mois pour prendre pleinement la mesure d'un poste. Nous faisons donc le point toutes les semaines avec les nouvelles recrues pour anticiper les problèmes. Depuis un

an, nous avons structuré notre processus de recrutement, depuis la définition des besoins et du poste jusqu'à l'accompagnement du candidat, en passant par la rédaction de l'annonce et les entretiens d'embauche. Ce processus accroît les chances de réussir les intégrations. » ●

« Lorsque le directeur de l'entreprise est venu me trouver, huit mois après m'avoir recrutée, pour me dire que je ne lui donnais pas satisfaction, je me suis sentie soulagée, confesse Louise (1), responsable clientèle dans une agence de communication. Il ne remettait pas en cause mes compétences professionnelles. Il m'a même recommandée à d'autres sociétés. Il s'agissait plutôt d'un problème d'adaptation. Les qualités que je déployais chez

mon précédent employeur – une agence plus grosse – ne servaient plus avec la même pertinence dans cette boîte spécialisée dans l'événementiel. Et je le sentais moi aussi. » Louise est partie sans animosité. Ce qui ne l'a pas empêchée de négocier quatre mois de salaire d'indemnité. Aborder le problème de front présente de plus l'avantage de laisser la porte ouverte à un changement de poste.

Une réorientation est-elle possible ?

Un collaborateur ne convient pas à un type de travail ? Pourtant, ses compétences sont réelles puisque vous l'avez recruté. Peuvent-elles servir ailleurs dans l'entreprise ? Les mutations internes sont plus le fait des grands groupes que des PME. Elles existent aussi chez ces dernières. L'an dernier, Thierry Cot, PDG d'ADM Conseils (enquêtes de satisfaction par téléphone), a voulu se diversifier en ouvrant un cabinet de recrutement. Service dont il a confié la responsabilité à l'un de ses télé-enquêteurs. « Il ne vendait rien. Il n'avait pas assez confiance en lui



Réussir une séparation à l'amiable

MARCHE À SUIVRE

Se séparer d'un collaborateur après la fin de sa période d'essai n'est pas très compliqué. Encore faut-il bien ficeler son dossier. Quel motif ? L'erreur de recrutement n'est pas un motif valable de licenciement. Si la personne arrive à montrer que le recrutement a été exécuté de la meilleure façon (multiples tests et rendez-vous), elle pourra obtenir des dommages-intérêts pour rupture abusive du contrat de travail. Il faut trouver d'autres motifs (incompatibilité d'humeur, incompétence, etc.) à condition

de pouvoir les étayer. Comment procéder ?

- ▶ **Envoyez une lettre de licenciement** avec accusé de réception.
- ▶ **La transaction** doit être signée après la présentation de cette lettre au salarié. Certaines mauvaises pratiques consistent à se mettre d'accord sur le motif et les modalités avant la mise en route de la procédure de licenciement. Elles créent un risque de nullité.
- ▶ **La négociation** doit comporter des concessions suffisantes et réciproques. ●

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^e 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^e 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^e Maazouz. Le préavis doit être respecté. » L'idéal est d'écrire un rétro-planning 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. ●