

LA VIE éco

La Vie éco Carrières

Quelques ficelles pour évaluer une nouvelle recrue

L'évaluation se fait pendant toute la période d'essai.

De nombreuses personnes, entre autres les collaborateurs ou les clients, peuvent aider à l'évaluation.

Un recrutement coûte cher, il est donc utile de donner une seconde chance à la recrue si celle-ci ne donne pas satisfaction lors de la première période d'essai.



Recruter un nouveau collaborateur comporte toujours une part de risque. Que ce soit dans le code du travail ou les conventions collectives, les entreprises ont entre un et six mois (y compris le renouvellement de la période d'essai) pour juger un nouveau collaborateur. Une période qui peut s'avérer délicate selon l'importance des missions que le candidat aura à gérer. En effet, il ne faut pas l'oublier, une embauche coûte cher. Trop durement sollicité ou trop ménagé dans son travail, le nouveau risque de s'éclipser avant même que l'entreprise ait pu l'évaluer. C'est pourquoi il faut profiter de la période d'essai pour tester ses capacités.

Tout d'abord, l'entreprise doit lui faciliter l'intégration. Parce que, souvent, le manager qui a participé au recrutement espère que le nouveau «protégé» sera opérationnel et trouvera sa place dans l'équipe rapidement, ce qui n'est pas chose aisée. C'est pourquoi les politiques d'intégration ont beaucoup évolué ces dernières années et sont de plus en plus formalisées pour permettre aux nouveaux salariés de trouver rapidement leurs marques. Généralement, elles prévoient un séminaire d'intégration qui va permettre, dès l'embauche, de constituer un groupe de personnes qui bénéficient ensemble de la procédure d'accueil. Cela peut également se faire à l'occasion d'une convention collective, d'un programme de team building ou encore d'un simple déjeuner ou soirée d'intégration.

A côté de cela, il y a les programmes de parrainage ou de tutorat. Ces formes d'accompagnement représentent un vecteur du management des connaissances et un outil de motivation pour les nouveaux. La formation est aussi un excellent outil pour faciliter l'intégration.

Evaluer d'abord sa capacité d'intégration

Une fois que le nouveau est dans le bain, l'évaluation peut commencer de manière continue. Mais que va-t-on juger exactement ? Selon quels critères ? Autant de questions que les recruteurs peuvent se poser.

Pour Jamal Amrani, DG du cabinet Jadh, «il faut évaluer assez rapidement, sur la base de faits concrets, d'attitudes et de la capacité d'adaptation de la recrue dans son nouvel environnement». A-t-on affaire à quelqu'un d'ouvert, qui se présente et salue spontanément ses collègues ou bien s'agit-il de quelqu'un de passif ? La recrue est-elle proactive en cas de problèmes ? Soumet-elle ses opinions et ses interrogations aux autres ? L'observation de sa volonté de trouver ses marques dans l'équipe en étant disponible, joignable et réactive aux demandes donne de bons indicateurs concernant sa motivation et son enthousiasme. Alors qu'il se faisait une certaine idée de l'entreprise avant son arrivée, un nouveau collaborateur peut en effet être déçu, et par conséquent se retenir. L'entreprise doit alors être en mesure de déceler ce type de réaction afin d'en discuter avec lui et d'y remédier.

«Autre critère important : la capacité du nouveau à respecter les codes et les pratiques internes à l'entreprise», ajoute M. Amrani. Horaires, tenue vestimentaire, comportement... Plus le nouveau adopte ces références, mieux se déroulera son intégration.

En outre, de nombreuses personnes - collaborateurs, clients - peuvent être mises à contribution pour l'observation d'une nouvelle recrue. Lorsque l'on embauche un nouveau collaborateur, son suivi et son apprentissage peuvent être confiés à un tuteur qui pourra remonter régulièrement ses remarques au recruteur. Ainsi, pour un commercial, accompagner personnellement son nouveau collaborateur pendant les premiers rendez-vous permet de le présenter, mais aussi de pallier toute défaillance. Après chaque visite, il est nécessaire de faire un débriefing. Dans le même sens, il est intéressant de rester à l'écoute des retours du terrain. Lors d'un salon ou d'un contact téléphonique, les clients pourront donner leurs impressions sur leur nouvel interlocuteur.

Si sa capacité d'intégration ne fait pas de doute, il faut ensuite tester ses compétences et ses réactions : connaissances, esprit d'initiative, réactivité... Si les informations recueillies durant la période d'essai ne peuvent être qu'indicatives, elles n'en sont pas moins indispensables pour juger la personne. Il ne faut pas hésiter à la renouveler si l'entreprise pense que le collaborateur a besoin de plus de temps pour faire ses preuves. Pour Mohammed Benouarrek, DRH dans une multinationale, «il faut communiquer de manière adéquate autour d'une telle mesure pour éviter la démotivation des recrues. Celles-ci considèrent en effet souvent le renouvellement de leur période d'essai comme un échec».

Connaissances, esprit d'initiative, réactivité : testez ses compétences

Les moyens de suivre une recrue sont infinis. Cela va de la mise en situation aux débats sur des sujets techniques en passant par la délégation d'un certain nombre de tâches.

Par contre, «il ne faut pas pousser le test trop loin jusqu'à vouloir piéger la personne. On n'a aucun intérêt à la mettre dans une situation difficile qui pourrait la figer ou lui faire perdre son naturel», précise M. Amrani.

Ce n'est pas parce que les débuts sont difficiles que la recrue doit être rejetée

S'il ne faut pas pousser le nouveau salarié dans ses retranchements, il ne faut pas non plus le ménager. Des missions ou tâches trop faciles ou engageant peu de responsabilité ne lui offriront pas la possibilité de montrer tout son potentiel. «J'apprécie qu'on me soumette un nouvel argumentaire plus intéressant ou une idée d'action à développer. Cela montre la motivation et la détermination», confie Karim El Ibrahimy, DG du cabinet RMS. L'heure est au collaborateur pro-actif, qui ne se contente pas d'observer passivement. Sans chambouler l'organisation existante, la recrue doit pouvoir mettre à profit son expérience afin d'initier des changements positifs.

C'est pourquoi, préconise M. Amrani, il est nécessaire d'impliquer progressivement le nouveau venu dans l'activité de l'entreprise. Tout d'abord en lui faisant suivre la mission de quelqu'un d'autre ou en l'intégrant à une équipe et un projet en cours. Ensuite, on lui confiera un projet tout en le faisant suivre par un senior.

Si, en règle générale, le premier critère d'évaluation relève du quantitatif, il faut fixer des objectifs réalistes selon l'état du marché et les compétences de la personne. Graduellement, les objectifs vont être harmonisés avec ceux de l'équipe.

En général, l'entreprise cherche à confirmer les qualités/compétences diagnostiquées lors de l'entretien, mais aucune décision ne doit être prise à la hâte. Ce n'est pas parce qu'un début est difficile qu'une recrue est bonne à jeter. Elle peut être performante pour peu qu'on arrive à la recadrer. C'est ainsi que, lors d'entretiens hebdomadaires, le supérieur hiérarchique doit passer en revue les réussites, les difficultés rencontrées, les raisons d'éventuels échecs et les solutions proposées par la recrue pour les résoudre. On lui demandera également ce qu'elle pense du poste et comment il pourrait être amélioré.

Quelle décision prendre en fin de compte ? Car l'évaluation d'une nouvelle recrue en période d'essai doit déboucher sur une décision : l'embaucher de manière ferme, renouveler la période d'essai pour poursuivre l'évaluation ou mettre fin à la relation de travail. Pour un CDI, la période d'essai dure d'un mois et demi pour un employé à trois mois pour un cadre, période renouvelable une fois, et qu'il faut savoir mettre à profit pour porter un jugement décisif.

Brahim habriche

www.lavieeco.com

2008-03-28