

**24 heures**  
Tribune  
de Genève

# emploi

## Le temps d'essai, une occasion galvaudée

**Le temps d'essai est souvent sous-exploité par les RH pour favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs**

Francesca Sacco HR Today

Curieusement, il est beaucoup plus facile de trouver des informations juridiques sur le temps d'essai que des conseils pratiques quant à la façon de l'utiliser pour favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs. Or le but de cette période probatoire est justement de permettre aux deux parties de s'approprier l'une l'autre. Interrogés pour les besoins de cette enquête, plusieurs experts, psychologues ou professeurs de management affirment que cette phase clé est insuffisamment mise à profit par les RH. «De nombreuses entreprises pensent qu'elles font du bon travail pour intégrer les nouveaux cadres, alors que ce n'est pas le cas», déclare ainsi Michael D. Watkins, professeur de leadership et de changement organisationnel à l'IMD business school de Lausanne, interrogé par mail.

Un mythe circule dans le monde du recrutement: une fois qu'on a trouvé le bon candidat, le plus dur a été fait. L'attention des RH se focalise sur le processus de sélection. Entretiens croisés, mises en situation, assessment center, tests de personnalité... rien ne paraît superfluetatatoire pour dénicher la perle rare. Pourtant, une fois unis par les liens du contrat de travail, l'employeur et l'employé vont encore devoir apprendre à



Accueillir le nouvel employé, faire en sorte qu'il se sente bienvenu et mis en confiance sont des éléments essentiels à mettre en place durant le temps d'essai. GETTY IMAGES

vivre ensemble... «Et c'est le plus dur, parce que c'est un processus qui prend du temps», affirme Joanna Bessero, professeure au Centre romand de promotion du management (CRPM), à Lausanne. «Trop souvent, les entreprises ne consacrent que très peu de temps à l'intégration des collaborateurs, constate Didier Caveng, professeur à l'École de Management et de Communication, à Genève. La plupart veulent aller trop vite, l'objectif étant de les rendre rapidement opérationnels. L'intégration se fait donc sur le tas, les informations sont don-

nées à la volée et l'initiation aux outils informatiques de l'entreprise est limitée.»

**Deux semaines sans bureau**  
Divers sondages menés conjointement par les cabinets Genesis Advisers et Egon Zehnder en 2015 et 2016 montrent que peu d'entreprises parviennent à aider les nouveaux cadres à s'intégrer. Environ 65% des entreprises n'ont pas de processus d'intégration déterminé. Un mois après la prise de poste, 58% des cadres fraîchement engagés n'ont toujours pas bénéficié d'une discussion for-

melle avec le supérieur hiérarchique ou un responsable RH. Et c'est encore le cas pour 33% d'entre eux à la fin du temps d'essai. Certains rapportent qu'ils ont attendu une bonne quinzaine de jours pour obtenir un bureau, un ordinateur et même un téléphone... Selon d'autres sondages, plus de la moitié des nouvelles recrues sont accompagnées par un supérieur pendant leur temps d'essai, mais cet accompagnement n'inclut un entretien avec un membre de la DRH que pour 23% d'entre eux.

Que faire? Plusieurs experts

pensent qu'il conviendrait de s'inspirer de l'expérience client pour envisager le temps d'essai comme une étape-clé de la fidélisation des collaborateurs. Au lieu de formaliser ou de standardiser la phase d'accueil, il vaudrait donc mieux l'individualiser pour permettre aux intéressés de construire, à partir d'un cursus obligatoire commun, leur propre programme d'intégration. Pour le psychologue et chercheur bâlois Niklas Baer, spécialisé dans les questions d'intégration et de maintien en emploi, il est important que le nouveau collaborateur se sente le bienvenu. «Je pense que nous devrions le traiter comme une personne en lui donnant un feedback authentique.» C'est tout l'enjeu du temps d'essai, selon Joanna Bessero: «Il s'agit de créer des liens de confiance. S'il n'y a pas de confiance, il devient difficile de s'exprimer franchement. Ce qui est déjà compliqué pendant la période d'essai, parce que le nouveau collaborateur a tendance à craindre d'être observé et jugé.»

**Coaching externe bienvenu**

Significativement, un sondage réalisé en 2013 par le cabinet Egon Zehnder sur plus de 500 cadres expérimentés indique que les problèmes d'ajustement et l'incapacité à établir de bonnes relations sont les causes principales des ruptures de contrat pendant ou après le temps d'essai. Selon Michael D. Watkins, «les directions RH ne comprennent pas que ce qu'elles font aujourd'hui ne suffit pas. Celles qui ne soutiennent pas explicitement leurs nouveaux collaborateurs les mettent sur la voie de l'échec. Trouver comment fonctionner dans un nouveau système sans appui, c'est comme tenter de naviguer dans le brouillard sans GPS.» Joanna Bessero constate d'ailleurs que de plus en plus

d'entreprises sollicitent un soutien ou un coaching externe pendant cette phase charnière. Depuis sa première édition en 2012, le best-seller de Michael D. Watkins «90 jours pour réussir sa prise de poste» a grandement contribué à populariser une nouvelle expression: l'accompagnement des «managers en transition». C'est même devenu, dans certaines entreprises nord-américaines, une fonction comme une autre...

Comment les choses se passent-elles concrètement en Suisse? Plusieurs entreprises ont accepté de parler de leur protocole d'accueil, ou onboarding. Celui-ci peut comprendre une journée de bienvenue et un système de parrainage, comme chez AXA Winterthur et La Bâloise. AXA Winterthur utilise, en plus, un check-list des démarches à effectuer avant l'arrivée du nouveau collaborateur (création d'un code d'accès, libération du poste de travail, etc.). Helsana connaît également un système de parrainage - ou de marrainage - et mise sur des entretiens réguliers pour l'accompagnement du nouveau venu. La compagnie easyJet s'appuie essentiellement sur la formation interne et le coaching. Chez Oettinger Davidoff, à Bâle, l'accueil des nouveaux collaborateurs englobe une réunion d'information, la remise d'un «manuel de l'employé», une visite guidée suivie d'un repas commun et des rencontres avec les chefs de service et les partenaires stratégiques. Enfin, chez Coop, le protocole d'accueil prévoit des mesures à échéances précises (premier jour, première semaine, premier mois...), et une journée de présentation de l'entreprise. D'après Andrea Bergmann, porte-parole, le premier jour est déterminant: «Chaque personne qui débute est motivée à 100%, alors, il faut veiller à maintenir ce taux ensuite.»