

## 8 Recrutement/Conseils

Un nouveau salarié a parfois du mal à trouver ses repères sur son lieu de travail. Pour éviter qu'il ne parte durant sa période d'essai, voici quelques pistes pour réussir son intégration.

### Période d'essai et période d'intégration : faites la différence

**P**rès d'un salarié sur deux a envisagé de quitter son entreprise pendant la période d'essai. C'est ce que révèle une étude sur l'intégration en entreprise menée par le cabinet de recrutement Mercuri Urval auprès de 445 collaborateurs et managers de sociétés. À qui la faute ? Au recruteur ? Au recruté ? Le débat est ouvert. Il a d'ailleurs fait l'objet d'une table ronde, en janvier, à l'occasion de la publication des résultats de l'étude orchestrée par Mercuri Urval, en partenariat avec le site [www.exclusiverh.com](http://www.exclusiverh.com).

#### 65 % DES ENTREPRISES N'ONT PAS DE PROCESSUS D'INTÉGRATION

"L'intégration est un sujet dont on parle peu", rappelle d'emblée **Laurent Pilliet**, journaliste pour [Exclusiverh.com](http://Exclusiverh.com). Un sujet tabou ? Oui, semble-t-il. "La période d'intégration coïncide avec la période d'essai, durant laquelle on est censé faire ses preuves", souligne **Philippe Fresse**, directeur du département commerce et distribution chez Mercuri Urval. Il y aurait donc confusion des genres : on demande à un nouveau venu de se fondre au plus vite dans une organisation dont il ignore les rouages, tout en étant d'emblée performant, réactif, efficace, convaincant. Pas si évident. Conséquence : "65 % des entreprises n'ont pas de processus d'intégration. Et quand celui-ci existe, il est globalement décevant pour le candidat comme pour le recruteur, d'ailleurs", poursuit **Philippe Fresse**. Un constat qui s'inscrit dans un contexte déjà tendu avec "les nouvelles exigences des candidats issus de

la génération Y, c'est-à-dire nés dans les années 1980", poursuit **Olivier Bérenger**, consultant chez Mercuri Urval. Une génération qui souhaite retrouver ses valeurs dans celles de l'entreprise, tout en étant confrontée à l'impératif d'un retour rapide sur investissement. "Ajoutons à cela que si le mot *crédibilité* était synonyme de *stabilité* chez les *baby-boomers*, pour la génération Y, *crédibilité* rime avec *diversité*", précise encore le consultant.

Le dialogue n'est pas si simple à établir aujourd'hui entre recruteur et recruté. "Au moment de la période d'intégration, il peut y avoir une incompréhension de la part des deux parties. C'est le doute. Notamment quant au périmètre de poste, qui est à l'origine d'un tiers des causes de départ d'une entreprise", observe **Angélique Pouilly**, consultante chez Mercuri Urval. Or, la relation de confiance est primordiale pour la génération Y. La communication et le dialogue font donc partie des facteurs d'une intégration réussie. Et ce, dès l'entretien d'embauche, où le candidat est invité à poser toutes ses questions. Même scénario une fois embauché, afin de faciliter la quête de repères dans un nouvel environnement professionnel.

#### LES BIENFAITS D'UNE RELATION À TROIS...

De son côté, **Philippe Fresse** prône "la relation à trois", c'est-à-dire un contact permanent entre le

Le cabinet Mercuri Urval vient de publier les résultats d'une étude consacrée à l'intégration en entreprise, menée auprès de 445 collaborateurs et managers de sociétés.



manager, le responsable des ressources humaines et le nouveau collaborateur. Le directeur de département chez Mercuri Urval préconise, en outre, la mise en place d'un "planning pragmatique". Cela passe par "des étapes clés, telles que la prise en main des dossiers ou encore la rencontre des interlocuteurs, qui doivent jalonner la période d'intégration. Puis, une fois qu'il a été engagé, il faut prendre le temps de vérifier que le nouveau salarié se sent à l'aise à son poste. Pour cela, mieux vaut aussi connaître les leviers de motivation de ce collaborateur." Quant à la durée idéale d'une période d'intégration, Philippe Fresse table sur un laps de temps de six mois. Soit bien au-delà de la période d'essai. Ce qui incite Olivier Bérenger à s'interroger sur la pertinence de la période d'essai : "Ne faudrait-il pas la renommer", voire la fonder dans la période d'intégration ? Pour l'heure, 57 % des managers interrogés se disent prêts à mettre en place un processus d'intégration au sein de leur entreprise. "C'est le début d'une prise de conscience", se réjouit Olivier Bérenger. Reste à savoir quels moyens seront mis à disposition pour amorcer cette révolution culturelle. Philippe Fresse suggère quelques gestes

### Le groupe Flo soigne l'intégration de ses nouveaux salariés

"L'intégration est une période clé dans la vie de nos salariés."

**Catherine Augereau Leloup** en est convaincue. Directrice emploi formation au sein du groupe Flo, elle explique qu'un "cursus d'intégration normé" a été créé, "afin de vérifier que chaque nouvel arrivant progresse correctement et s'autonomise peu à peu à son poste". Une sorte d'observatoire destiné à accompagner chaque nouveau salarié. Quant à la durée de cette période d'intégration, "elle varie selon les profils : elle dure un mois pour un hôte de table qui a déjà de l'expérience, deux mois pour un poste en cuisine, ou encore trois mois pour un poste d'encadrement". Catherine Augereau Leloup parle également d'"intégration opérationnelle" : "On accompagne, on explique, on vérifie que le salarié sait pourquoi il est à tel ou tel poste." Une façon de limiter les départs précipités, toujours perçus comme un échec tant par le recruteur que par le recruté.

simples en guise de bienvenue : "Un ordinateur mis à jour et installé sur le bureau du nouvel arrivant, des cartes de visites à son nom déjà imprimées, une voiture de fonction à disposition, s'il s'agit d'un cadre dirigeant." ■ **Anne Éveillard**