



L'intégration, la clé d'un recrutement réussi

Jean Dominique ZANUS

Lorsqu'une organisation recrute un nouveau collaborateur, notamment un cadre, ou lorsqu'elle nomme à ce type de poste une personne par promotion interne, les enjeux sont majeurs : si le recrutement est raté les conséquences peuvent être fâcheuses tant pour la personne embauchée que pour l'organisation.

Contrairement à l'achat d'un équipement, en matière de recrutement il n'y a pas de garantie constructeur ni de service après-vente. Le client doit assumer seul les conséquences de ses choix.

Je perçois une prise de conscience progressive de ces enjeux. Les « jurys de recrutement » qui réunissent un aréopage de personnes dont ce n'est pas le métier (DGS, DGA, Directeurs, membres du conseil d'administration, élus...), qui reçoivent chaque candidat trente minutes, qui improvisent les questions, qui ne vérifient aucune information donnée par ces derniers et qui finissent par choisir celui « qu'elles sentent le mieux », semblent en régression.

Je constate également que ces recruteurs ont de moins en moins tendance à suivre les judicieux conseils que j'ai donnés dans un article précédent : « *comment rater à coup sûr le recrutement d'un cadre* ». Vous le trouvez sur [LinkedIn](#) ou sur [mon site](#). Je suis ravi de cette évolution. Passons à la suite :

Imaginons qu'un recrutement ait été effectué avec sérieux et compétence. Tout va dépendre de la suite.

Je fais un parallèle avec une opération à cœur ouvert, un triple pontage par exemple, que je connais d'expérience. L'intervention s'est déroulée à merveille, tous les indicateurs sont au vert. Serait-il approprié de laisser alors le patient se rétablir seul dans une jolie et confortable chambre d'hôpital ?

J'ai eu droit à des fils, des tuyaux, des capteurs, des moniteurs reliés au central. J'avais l'impression d'être un astronaute en test avant un décollage pour la planète Mars.

Un recrutement peut s'apparenter à la greffe d'un corps étranger dans un organisme vivant.

Attention au risque de rejet ! Soignez l'intégration

J'interviens régulièrement pour limiter ce risque. J'accompagne à la fois la personne recrutée ou promue et sa hiérarchie à s'ajuster et à créer les conditions d'une coopération efficace, sûre, confortable et équitable. Je le fais au moyen d'une démarche et d'outils que j'ai progressivement perfectionnés.

Concernant le collaborateur

Je propose habituellement trois séances d'accompagnement individuel de deux heures chacune en présentiel ou à distance.

La première séance : au moment où la personne prend ses fonctions car elle n'a pas l'occasion de faire deux fois une première bonne impression auprès de ses supérieurs, de ses collègues et de ses collaborateurs.

Concernant ces deux derniers, ils ont régulièrement deux sentiments : le soulagement d'avoir un nouveau chef ou un nouveau collègue qui va pouvoir assumer sa part et une interrogation, voire une appréhension concernant son comportement.

La deuxième séance : deux mois après la prise de fonction de la personne. C'est un moment où elle est en mesure de percevoir la différence entre ce qui lui a été présenté lors de son recrutement et la réalité.

Il s'agit de l'accompagner à prendre en compte cette réalité, à la gérer de façon réaliste et efficace et d'apporter sa contribution pour consolider ce qui doit l'être. Par exemple, l'aider à clarifier qui fait quoi et qui décide quoi entre elle et chacun de ses interlocuteurs. Lorsque ces deux composantes du squelette d'une organisation ne sont pas claires, cela entraîne mécaniquement des pertes d'efficacité. C'est également une source récurrente de problèmes relationnels.

La troisième séance : six mois après la prise de fonctions. La personne a pris ses marques. Les premiers écueils ayant été évités, nous pouvons faire un travail de fond.

Le suivi : en parallèle de ces séances, elle peut me contacter pour échanger sur tout élément à sa convenance. Cela me permet d'assurer une veille technique et psychologique, de détecter d'éventuels débuts de dérapages et d'intervenir avant qu'ils ne dégénèrent.

Concernant les supérieurs hiérarchiques

De mon point de vue ils ont un rôle déterminant à jouer pour une intégration réussie. Pour y parvenir ils ont besoin d'informations et parfois de suggestions. À l'issue de chaque séance d'accompagnement je rends compte à la hiérarchie selon des modalités qui lui permet d'avoir les informations dont elle a besoin tout en préservant la confidentialité que le collaborateur souhaite garder sur toute partie de nos échanges.

Je me tiens également à la disposition de la hiérarchie pour expliquer si nécessaire certaines recommandations que j'ai faites au collaborateur afin que nous soyons en phase et qu'elle puisse prendre le relais. Il m'arrive régulièrement de conseiller à un chef de modifier certains de ses fonctionnements s'il souhaite renforcer la coopération avec son collaborateur. **L'idée est que chacun apporte sa contribution.**

Pourquoi le supérieur hiérarchique ne ferait-il pas lui-même ce travail d'accompagnement ? Quelle est ma valeur ajoutée ?

Au moins trois éléments :

1. C'est mon métier. Je dispose d'outils spécifiques en la matière.
2. C'est ma mission, si je m'engage j'ai la disponibilité nécessaire.
3. Mes interlocuteurs font partie de l'organisation, ce qui n'est pas mon cas. Cela me permet un regard neutre et une analyse objective. De plus, mon seul enjeu est de réaliser au mieux l'accompagnement. Si vous essayez de pédaler et de vous regarder pédaler vous risquer de prendre une gamelle.

Et le DRH ? Il peut avoir la compétence requise, mais il ne dispose pas toujours de la disponibilité nécessaire. De plus il fait partie de l'organisation. Par contre, de par sa fonction il me paraît cohérent qu'il supervise l'ensemble de cette démarche de coaching.

Un avantage complémentaire à cette démarche : son positionnement par rapport aux candidats.

Le marché de l'emploi est tel actuellement qu'il est parfois difficile d'attirer les candidats que l'on souhaite. Il s'agit certainement d'être convaincu mais également de convaincre.

La nature du poste, les perspectives d'évolution, la rémunération, les conditions de travail sont des éléments importants. **Je constate que le mode de management devient un critère déterminant**, notamment pour la jeune génération. Présenter à un candidat des modalités d'accompagnement à l'intégration, au-delà de les rassurer, leur permettra également de savoir à qui ils ont affaire.

Une dernière suggestion pour les grands chefs : montrez l'exemple, faites-vous accompagner.

En plus d'avoir un interlocuteur neutre et lucide, vous gagnerez en considération du fait de votre cohérence.