

Chronique du recrutement

La période d'essai : la consolidation de la décision d'embauche

Comme son nom l'indique, la période d'essai permet de vérifier si la décision qui a été prise se confirme dans le temps. Les textes du Code du travail le confirment, la notion d'essai est à double sens, puisqu'il s'agit pour les deux parties de consolider leur choix.

DANS LA PLUPART DES RECRUTEMENTS, la notion de période d'essai est vécue à sens unique : l'employeur teste son employé, rarement l'inverse. Et s'il fait cette dernière démarche, elle a souvent lieu après la période d'essai, c'est-à-dire dans la période où il est sécurisé.

En effet, la dimension de l'enjeu de l'embauche par l'employeur et par l'employé n'est pas de même nature. Pour l'employeur, l'enjeu est à dominante économique. Pour l'employé, il traite de la Sécurité avec un grand S. En d'autres termes, si l'entreprise est critique dans cette période, l'employé l'est rarement. Cette situation n'est pas uniquement négative, car la frustration du besoin de sécurité et sa nécessaire compensation favorisent l'intégration et la réussite, mais expliquent aussi en partie le décalage d'une décision de départ du salarié, ce qui, à ce moment-là, renforce la perte de l'investissement pour l'employeur.

Comment favoriser cette consolidation afin qu'elle soit partagée ? Traditionnellement, trois scénarios sont identifiables :

- premier scénario : laisser faire et constater ;
- deuxième scénario : compenser les difficultés d'intégration, c'est-à-dire soutenir ;
- troisième scénario : accompagner l'intégration, c'est-à-dire une relation d'aide.

C'est ce dernier scénario qui permet une double consolidation.

En effet, si ce type de relation est établi, les deux partenaires sont associés dans la gestion des écueils. Il appartient à l'employeur de gérer les difficultés conséquentes des spécificités de l'environnement de la fonction ou du poste. L'employé, quant à lui, doit rester responsable de la gestion des spécificités de la fonction sur laquelle il s'est engagé. La relation d'aide nécessite conjoncturellement de la part du management, ajustement du style

et disponibilité. Il doit être observateur tant de l'environnement que de l'individu dans son mode de gestion d'appropriation de sa fonction.

Cette observation peut exister dans des moments privilégiés que sont les entretiens qui devraient jalonner la période d'essai et au cours desquels le managé est conscient d'être observé. L'observation est qualitativement résolue si elle se compose aussi de phases « sans être vu ». Cette double observation permet de mesurer l'écart entre le comportement spontané (non vu) et le comportement adapté (conscient d'être vu).

La réduction progressive de cet écart cumulée avec des résultats qualitativement et quantitativement positifs augure de la probabilité d'une consolidation réciproque réussie. ■



MICHEL PLOTTON

Directeur des ressources humaines

LGB Finance