

# Gérer une erreur d'embauche, bon courage !

CV, motivation... Au stade de l'embauche, tout semblait parfait. Mais très vite, le masque est tombé. Conseils pour corriger le tir, limiter la casse et éviter un licenciement.

**L**a nouvelle commerciale itinérante savait incroyablement bien donner le change. Il m'a fallu plusieurs mois pour réaliser que la seule chose qu'elle savait vendre, c'était elle-même.» Yves Bourgois, directeur commercial de Cap Sensoria, une société d'organisation de séminaires, n'en revient toujours pas. Avec ses seize ans d'expérience en tant que manager, il ne pensait pas pouvoir se tromper à ce point-là : le CV, le discours, l'assurance, tout indiquait que sa candidate avait les qualités requises pour tenir son poste. Or, la jeune recrue n'est jamais parvenue à décrocher ne serait-ce qu'un rendez-vous chez un client potentiel. Elle a fini à la porte.

Ne pas se tromper, c'est l'obsession des recruteurs. Une gageure aussi. Les erreurs de casting représentent en moyenne deux embauches sur dix, d'après les experts en ressources humaines. Ce chiffre peut être divisé de moitié en faisant appel à un cabinet spécialisé, mais il n'est jamais réduit à zéro : «Le recrutement n'est pas une science exacte», admet un spécialiste de la question, Fabrice Coudray, le patron du cabinet Robert Half en France.

Pourtant, les entreprises détestent se séparer d'un cadre fraîchement recruté. Elles préfèrent tout mettre en œuvre pour recadrer l'intéressé et lui accorder une seconde chance.

D'abord, parce qu'un licenciement signe un aveu d'échec de la part des personnes impliquées dans sa sélection. Mais aussi, plus prosaïquement, parce que recruter un cadre coûte cher : 15 à 30% de son salaire annuel en moyenne. Comment gérer au mieux ce type de situation ? Voici, pas à pas, les meilleures pratiques que nous avons observées dans les entreprises.

## 1 Identifier une erreur de casting

Repérer rapidement qu'une recrue ne fait pas l'affaire ? C'est loin d'être une évidence, pour la simple et bonne raison qu'il faut compter en moyenne six mois avant qu'un cadre soit pleinement opérationnel à son poste. Il est donc normal qu'il patine au départ. En outre, «beaucoup de salariés se surinvestissent durant la période d'essai... avant de lever le pied», note François Hauser, le directeur général de la société de services informatiques Neoxia. Ce patron parle en connaissance de cause : il a récemment recruté un consultant ayant plus de dix ans d'expérience, qui lui avait été recommandé par un ancien collègue – «forcément on se méfie moins». Mais, après quelques mois, certains clients ont commencé à se plaindre de son travail. Il ne faisait, en réalité, pas du tout son job. Pour Jean-Marc Lasserre, du cabinet de conseil en management

Merlane, à Toulouse, il y a des signes qui ne trompent pas, à condition d'y prêter attention : «Si le nouveau se montre fuyant, ne déjeune pas avec ses collègues ou part à l'heure pile le soir, il est probable que quelque chose ne va pas.» Avec les cadres, c'est pourtant rarement aussi trivial. «Pour repérer les défaillances d'un nouvel embauché avant la fin de la période d'essai, vous devez non seulement échanger avec lui tous les mois sur l'état d'avancement de son travail et ses difficultés éventuelles, mais aussi vous renseigner auprès des clients ou des fournisseurs», préconise Richard Compte, président de l'association des Dirigeants commerciaux de France pour Paris. Pour éviter d'avoir à vous muer en enquêteur, faites comme les cabinets d'audit et de conseil : nommez un parrain. Ce salarié expérimenté, qui n'a pas de lien hiérarchique avec le nouveau venu, aura comme mission de l'aider à s'intégrer dans son environnement, mais pourra également vous alerter au plus vite en cas de souci.

## 2 Mener un entretien de recadrage

L'entretien de recadrage est la première action corrective à mettre en place. Pour être efficace, cette rencontre doit vraiment marquer le coup : partir sur un constat d'échec, sur le décalage entre ce qui était attendu

et ce qui a été réalisé. «Laissez la personne s'exprimer et demandez-lui ce qu'elle propose», conseille Nathalie Bouscasse, manager au sein de la Cegos.

Les protagonistes doivent se mettre d'accord sur le diagnostic, c'est primordial. Si ce n'est pas le cas, il n'y a pas d'alternative à la séparation. En revanche, si le récent embauché adopte une attitude positive, reconnaît ses manquements, mais est prêt à travailler pour y remédier, il est possible de poursuivre avec lui. À éviter toutefois : lui laisser entendre que tout va s'arranger facilement. «Soyez factuel et contractuel», préconise le représentant de l'association des Dirigeants commerciaux de





**Valérie Vincent**, ex-directrice commerciale de la SSII Come, a muté sa collaboratrice après l'avoir formée

### «*Trouver un poste mieux adapté à la recrue*»

Quand Valérie Vincent a réalisé que sa nouvelle assistante n'avait aucun talent pour planifier des réunions et filtrer les appels, elle a hésité à s'en séparer. Mais, parce qu'elle pensait que la jeune femme pouvait faire des étincelles à un autre poste, elle a préféré la former pendant un an. Elle lui a ainsi enseigné l'art de la direction commerciale. Au terme de cette période, la recrue est devenue une excellente responsable des ventes.

**François Hauser**, DG de la SSII Neoxia, a dû licencier un consultant senior

### «*Si les clients se plaignent, il faut vite arrêter les frais*»

Lorsqu'il a recruté ce consultant, recommandé par un ancien collègue, François Hauser ne s'est pas méfié un instant. D'autant que le candidat affichait un CV en béton : Sup de co, dix ans d'expérience dans de grands cabinets... En six mois, son incompétence est apparue au grand jour : il rendait des rapports de mission très légers et demandait sans cesse de l'aide à ses supérieurs. Des clients ont fini par se plaindre et la recrue a été virée.

France. «Signez un document à la fin de l'entretien qui stipulera les objectifs précis que la personne doit atteindre.»

### 3 Accorder une seconde chance

Quelques semaines après l'entretien de recadrage, la nouvelle recrue n'a toujours pas fait de progrès ? Il est temps de lui donner un coup de pouce... musclé. Premier type d'action : le coaching. Pour Stéphane Ambrosini, directeur général de la régie publicitaire Adconion, cette solution a donné de bons résultats avec sa directrice commerciale. «Son impertinence était incompatible avec sa fonction,

mais je savais aussi qu'elle ne manquait pas de qualités, c'est pourquoi j'ai fait appel à un médiateur», relate-t-il. A raison de six séances de deux heures chacune, le coach a réussi à aplanir les problèmes relationnels entre la recrue et le directeur général. Et, si le souci ne vient pas du comportement, mais des compétences techniques ? Collez-lui un tuteur sur le dos, un expert, si possible en dehors de son service, qui saura combler ses lacunes sur un progiciel de gestion ou sur les procédures internes de gestion des risques.

La formation constitue le deuxième grand levier d'action corrective pour gommer une erreur de recrutement. C'est la

solution retenue par Valérie Vincent, ex-directrice commerciale de la société de services informatiques Come, qui s'en voulait de s'être à ce point trompée dans le choix de son assistante : «Visiblement, elle n'était pas faite pour ce job, mais j'ai repéré qu'elle n'avait pas froid aux yeux et qu'elle était plutôt douée pour communiquer.» Au lieu de la mettre à la porte, Valérie Vincent l'a prise sous son aile pendant un an, le temps de la former à la fonction commerciale : «On a choisi de lui payer cette formation, mais dans l'optique de profiter de ses talents à terme.» Bilan : l'ancienne assistante est devenue responsable des ventes.

Enfin, troisième porte de sortie possible : recaser le nouveau venu en interne. «Quand on a passé six mois à investir sur la formation d'une personne, on n'a pas envie de la voir partir à la concurrence», témoigne Philippe Bougard, dirigeant de Leanlog Solutions, un distributeur de chariots pour l'industrie. Il se souvient d'avoir recasé avec succès un de ses techniciens du bureau d'études au service de maintenance. Un poste qui correspondait beaucoup mieux à ses compétences. Mais gare : «Quand un salarié a connu un échec à un poste, il va être difficile de le placer ailleurs, car son nouveau manager

Suite page 84 ▶



## Pour éviter les malentendus, il faut soigner le descriptif du poste

► Suite de la page 83

risque de ne va pas vouloir d'une chèvre dans son équipe», avertit sans détour Eric Hauptmann, de Solution RH.

### 4 Se séparer dans de bonnes conditions

Vous lui avez tendu une perche, mais il n'a pas su la saisir. Il n'y a plus qu'une solution : le licenciement. Dans le cadre de la période d'essai (quatre mois, renouvelable une fois pour les cadres), la procédure est allégée. Mais les juridictions veillent : « Contrairement à ce que l'on pense, même pendant la période d'essai, il faut justifier d'un motif et avoir laissé le temps au salarié de faire ses preuves », précise Philippe Ravisy, avocat du droit du travail.

Au-delà de cette période probatoire, il convient d'éviter le licenciement pour faute, à la dure, qui risque fort de se terminer aux prud'hommes. Favorisez une transition douce pour vous éviter un éventuel contentieux. Libérez le congédié de son préavis, mais payez lui quand même ses trois mois. C'est ce qu'a fait ce patron d'une agence de pub avec sa directrice marketing : « Elle était

G. COMBES/POUR CAPITAL - INFOGRAPHIE CAPITAL

beaucoup trop stressée par les enjeux et était presque soulagée que je lui propose de partir. On a fait ça à l'amiable. » La rupture conventionnelle, qui permet au partant de toucher l'assurance chômage sans avoir à passer par un licenciement, constitue aussi une bonne solution. Dans tous les cas, si vous estimez que la personne le mérite, n'hésitez pas à lui ouvrir votre carnet d'adresses pour l'aider à se recaser, voire à lui laisser un véhicule et son équipement informatique quelque temps. Dans ce type de sépara-

tion, l'entreprise met aussi en jeu sa réputation, en interne comme à l'extérieur.

### 5 Ne pas se tromper une nouvelle fois

« Il est plus courant de se tromper dans une PME, car, souvent, le chef d'entreprise est seul au front pour recruter, or ce n'est pas toujours sa spécialité », témoigne Philippe Bougard, de Leanlog Solutions. Il se souvient, amer, d'avoir recruté un manager qui n'avait manifestement aucune expé-

**Stéphane Ambrosini,**  
DG de la régie Adconion France,  
a confié sa recrue à un coach

« Un problème de comportement peut être résolu »

Sa nouvelle directrice commerciale ne manquait pas de qualités, mais faisait preuve d'une « impertinence qui gâchait tout ». Pour Stéphane Ambrosini, il n'était pas envisageable qu'elle continue à lui couper la parole devant le client ou à s'enervier à la moindre remarque. Il a fait appel à un coach. Six séances plus tard, la nouvelle embauchée avait pris confiance en elle et adopté un comportement plus adapté à ses fonctions.

## UN RECRUTEMENT RATÉ COÛTE PLUS CHER QU'ON NE LE CROIT

Plus de 100 000 euros. C'est ce que coûte le recrutement raté d'un salarié à 3 000 euros mensuels. Pour faire ce calcul, le cabinet Merlane a additionné tous les coûts générés par un commercial resté six mois et qui n'aurait atteint que 50% de ses objectifs.

Postes de dépense	Montant	Détails
6 mois de salaire	25 000 euros	Salaire brut de 3 000 euros mensuels et cotisations patronales.
Coût du recrutement	7 500 euros	Appel à un cabinet spécialisé, annonces dans la presse.
Formation d'une semaine	10 000 euros	Coût de l'animateur, de la logistique et des intervenants internes.
Véhicule pour six mois	5 000 euros	Dépréciation, kilométrage, carburant.
Manque à gagner	60 000 euros	50% des objectifs n'ont pas été atteints.

rience du management, contrairement à ce qu'il avait indiqué sur son CV. Et il s'est promis de ne plus jamais recruter seul. C'est l'une des règles de base : toujours être deux au moins à voir un candidat en entretien. Autre conseil pour ne pas rater un recrutement, éprouvé par Nathalie Bouscasse, de la Cegos : « Je donne un exercice à faire au candidat, lui fais rédiger un brief client ou encore une proposition commerciale. » La mise en situation est le meilleur moyen de détecter le simulateur qui promet monts et merveilles pendant l'entretien.

Enfin, on ne le dira jamais assez : soignez vos descriptifs de postes. Ne les survenez pas pour attirer les meilleurs, cernez bien les tâches qu'aura à effectuer la future recrue et indiquez l'ordre d'importance de celles-ci. Cela évitera des déceptions mutuelles. Certes, ces précautions prennent du temps (comptez environ quatre mois pour boucler un recrutement), mais sachez qu'en moyenne un cadre reste entre quatre et sept ans au sein d'une même entreprise. Autant ne pas le traîner comme un boulet. *Pierre-Alban Pillet* ♦