



Auteur : Didier Reuter  
[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droits (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

## **RECRUTEMENT**

### **L'enjeu des 100 premiers jours**

## COMMENT OPTIMISER SA PÉRIODE D'ESSAI ?

Les 100 premiers jours dans l'entreprise correspondent à la fois à la période d'essai et à l'état de grâce (comme en politique). En tant que nouvel arrivant, il est normal que tout le monde vous observe afin de cerner qui vous êtes. Un moment dont il faut profiter pour effectuer un 1<sup>er</sup> tour de piste destiné à faire le tour de «cette terre inconnue» que sont les services, les gens et les pratiques de sa nouvelle entreprise. Cette période doit être utilisée pour mener un repérage précis, comprendre qui fait quoi et comment l'entreprise s'organise. Aussi la meilleure démarche consiste à aller vers les autres, ne surtout pas attendre que l'on fasse les premiers pas vers vous, en portant sa curiosité et son intérêt sur le fonctionnement des différents services, les fonctions de ses collègues ou encore la personnalité de ses nouveaux collaborateurs. Cela suppose de prendre beaucoup de renseignements mais aussi de questionner en essayant de créer une image positive de soi au sein du nouveau groupe en profitant de cette période de 100 jours qui se scinde habituellement en 3 grandes phases :

### 1. Phase d'adaptation

Il est obligatoire de chercher à comprendre la culture et les valeurs de l'entreprise durant une phase qui dure en moyenne 2 mois. Durant cette période, l'objectif principal est *«D'arriver à savoir précisément ce qu'on attend de vous et de faire préciser ces attentes en posant des questions, en reformulant»* précise la consultante Isabelle Liotta pour qui *«Il est également important de regarder qui est promu et qui ne l'est pas : c'est l'un des éléments d'une bonne adaptation»*. L'idée principal est de prendre du recul par rapport à son poste, d'être pleinement conscient des limites et forces de ses connaissances pratiques, ainsi que des impératifs du poste et des besoins réels de l'entreprise, car c'est à partir de là que vont se déterminer les prochains résultats attendus.

### TESTER SA MARGE D'AUTONOMIE

Pour savoir quelle est l'étendue de sa marge de manœuvre au sein du nouveau poste, Marc Saunder, fondateur du cabinet de conseil Nexmove, préconise qu'*«A un problème donné, apportez spontanément votre solution à votre patron et notez les remarques qu'il vous fait. Cette démarche permet de voir si celui-ci vous considère comme une force de propositions ou comme un simple exécutant chargé d'appliquer ses décisions»*.

### 2. Phase d'implication

A l'issue de la période d'adaptation qui permet d'avoir une bien meilleure compréhension de l'entreprise et de son poste, il s'agit ensuite de prendre des risques en s'exposant personnellement sur certains sujets en jouant clairement de l'avantage de «l'œil neuf». C'est le moment de faire des propositions, de faire des remarques constructives, de faire valoir ses connaissances mais aussi démontrer ses qualités fonctionnelles ou opérationnelles.

### PÉRIODE D'ESSAI

Il se peut très bien qu'un job ne corresponde pas à nos attentes pour de multiples raisons : difficulté d'intégration de l'esprit maison, problèmes relationnels, stress... Par principe, il faut savoir que c'est à cela que doit servir justement la période d'essai qui est de :

- . 1 mois maximum en CDD
- . 3 pour les contrats en CDI
- . 4 mois maximum pour les cadres
- . Renouvellement possible une fois par l'employeur avec accord écrit du salarié

Selon l'article L1221-26 du Code du travail, il est possible pour le salarié de mettre fin à ses engagements avec 48 heures de préavis quelle que soit l'ancienneté.

### 3. Phase du premier bilan

Avant la fin des 100 jours, il est important de faire le point avec son responsable hiérarchique en ayant préalablement répondu vous-même aux questions suivantes :

- . Les objectifs que vous vous étiez fixés sont-ils remplis ?
- . Avez-vous réussi à trouver votre position dans l'entreprise ?
- . Vos propositions sont-elles entendues ?
- . Y a-t-il une possibilité d'évolution, de promotion à plus long terme ?
- . Que souhaitez-vous et que pouvez-vous obtenir ?

Envisager de parler clairement à son manager permet de comprendre ses nouvelles attentes et savoir ce qu'il peut vous proposer en termes de nouvelles missions, formation, changement de service. A l'occasion de la fin de cette période, il est utile de prévoir un pot convivial qui soit prétexte à dresser un premier bilan de l'action menée, sans tomber dans le piège de l'autosatisfaction, mais aussi pour annoncer la couleur des prochains chantiers.

## DONNER SON AVIS

En tant qu'œil neuf dans le service, il est recommandé de rédiger un document consignait ce que vous avez trouvé de positif mais aussi les inflexions à prendre ou encore des suggestions d'amélioration. De manière pédagogique, il ne faut pas hésiter à marteler ses objectifs de changement et sa stratégie en fonction des moyens disponibles. Toutefois, parmi les solutions envisagées il est nécessaire d'éviter 2 erreurs fatales :

- . Le copier-coller d'expériences antérieures
- . La reproduction du schéma d'action du prédécesseur

## COMMENT SE COMPORTE ?

Durant les 100 premiers jours, l'avenir se joue à la fois sur le plan relationnel (a priori favorable, défiance) et sur le plan contractuel (embauche définitive, nouvelle période d'essai, séparation). Aussi pas question de passer les 100 premiers jours à se tourner les pouces ou à regarder les autres fonctionner, car l'image que l'on produit durant les premières semaines reste longtemps accrochée au dos. Aussi sur le plan comportemental il est nécessaire de coupler le plus grand respect vis-à-vis des autres tout en ne se laissant pas marcher sur les pieds. Il est même nécessaire d'adopter la positive attitude, la disponibilité et la proactivité afin de créer au plus vite des relations d'estime avec ses plus proches collègues ou collaborateurs. Selon Jean-Boris Samuel, consultant chez Alexandre Tic *«D'une façon générale conformez-vous au style relationnel propre au secteur. Utilisez le tutoiement s'il est de rigueur»*. Selon lui, lorsque l'on occupe un nouveau poste à responsabilité, il est nécessaire de créer rapidement une dynamique motivante afin de vaincre le scepticisme de ses collaborateurs ou de son équipe. Cela suppose de :

### Prendre le taureau par les cornes

- . Organiser, dès le premier jour, une réunion générale afin de prendre contact avec la nouvelle équipe et lui expliquer en quelques mots votre parcours et votre satisfaction d'intégrer l'entreprise.
- . Rencontrer les responsables des services avec lesquels vous serez amené à collaborer régulièrement.
- . Rentrer dans le jeu en commençant par poser ses règles à son équipe : ponctualité, respect des procédures, standard de qualité...
- . Au moment d'exposer ses objectifs, moyens et délais impartis au service, il est nécessaire d'obtenir l'agrément de son supérieur hiérarchique afin d'éviter d'être contredit dans les faits, car celui-ci ayant connaissance de votre démarche sera plus enclin à vous laisser choisir les méthodes de mise en application.
- . Lister rapidement les sujets qui réclament des décisions rapides en demandant à ses collaborateurs quels sont les dossiers qu'ils jugent prioritaires et quels sont les problèmes rencontrés.
- . Etablir rapidement un projet facilement réalisable en 2 mois qui soit à la fois visible et bénéfique à tous comme, par exemple, simplifier le dialogue avec un autre département.
- . Privilégier un rôle de facilitateur qui répare les erreurs d'où qu'elles viennent et valorise les qualités de son équipe pour la faire avancer.
- . Favoriser des moments de détente (pot, petit-déjeuner croissants, gâteaux faits maison...) afin de créer une ambiance conviviale destinée à écouter ses collaborateurs, parler de ce qui va ou ne va pas (en veillant à ne pas intervenir soi-même), permettant au final de recueillir une foule d'avis, solutions et idées à utiliser plus tard.

## LES ATTITUDES INTERDITES AU «NOUVEAU»

- 1. La précipitation :** Même si l'on attend des résultats rapides de vous, il ne faut pas foncer tête baissée sous peine de se griller.
- 2. Le passage en force :** Ne jamais imposer des décisions de manière autoritaire dès lors qu'existent déjà des réticences au sein du service car cela ne ferait qu'aggraver les choses.
- 3. Le transfert de méthode :** Sauf à utiliser des *best practices* universelles, partir du principe que ce qui marchait dans votre ancienne boîte n'est pas nécessairement adapté au nouveau contexte.
- 4. Le dénigrement :** Toute action d'intégration nécessite d'être humble en évitant tout discours pouvant faire peur et agacer de type «Avant rien n'allait, dorénavant tout va changer».

**5. Le manque d'écoute :** Pour rester fédérateur et efficace, il faut observer et questionner en essayant de réaliser un audit complet du service et/ou de l'entreprise.

### **Se faire des alliés**

- . Se concentrer sur ce qui intéresse le plus ses collègues ou collaborateurs, c'est-à-dire eux-mêmes !
- . Etre aimable avec tout le monde, souriant, humble et ouvert, en les interrogeant sur ce qu'ils font, en s'intéressant à leur travail et à leurs passions à partir de 4 types de questions :
- . Qu'est-ce que vous aimez faire ?
- . Qu'est-ce que vous savez faire ?
- . Qu'est-ce que vous auriez pu mieux faire ?
- . Qu'est-ce que vous souhaitez faire dans l'avenir ?
- . Ne pas couper la parole, ne surtout pas parler de soi, ne pas faire de copinage, ne pas entrer dans les cabales, les clans, le jeu de certains.
- . Multiplier les occasions de rencontrer ses collègues ou les membres de son équipe.
- . Préférer parler en direct à ses interlocuteurs pour obtenir des réponses complètes et plus précises, plutôt que d'effectuer des échanges de mails.
- . Participer à la vie du bureau et de l'équipe en offrant volontiers un café de temps en temps, en cotisant aux cagnottes, en déjeunant avec ses collègues, en participant à leurs activités extra professionnelles...
- . Face à un problème chronique ne jamais brusquer les choses au risque alors de se mettre les gens à dos mais plutôt identifier, valoriser et impliquer d'abord les personnes disposées au changement.
- . Penser à récompenser les gens après leur avoir demandé un effort ce qui a pour effet assuré de les sécuriser et de leur apporter une certaine fierté dans la collaboration.

### **Gérer les éventuelles mésententes**

- . En cas de mésentente, l'objectif est de voir comment résoudre de manière pragmatique le problème et non de le subir ou d'attiser le conflit.
- . Savoir que 9 fois sur 10 la mésentente ne naît pas d'une mauvaise intention ou d'un manque de professionnalisme mais de l'incompréhension entre collègues de travail.
- . Se demander quelle est sa propre part de responsabilité en réfléchissant sur ce que chacun peut apporter à l'autre.
- . Demander aux autres comment approcher la personne en s'informant sur son mode de fonctionnement puis en s'obligeant ensuite à le respecter.
- . Rassurer rapidement la personne concernée en lui disant que vous ne lorgnez pas sa place ou que vous n'avez rien contre elle.
- . Se garder d'être désagréable, agressif, manipulateur, en restant conciliant et droit dans ses bottes
- . En cas de méfiance généralisée dans le service, envisager rapidement l'organisation d'un stage de team-building afin de mieux faire accepter sa personnalité, son authenticité, ses méthodes de management, sa vision du travail en équipe.

## **ACQUÉRIR DE LA LÉGITIMITÉ**

Le délai de 100 jours est suffisant pour imprimer sa marque et confirmer l'employeur dans son choix. Afin de ne pas se prendre les pieds dans le tapis vis-à-vis de sa direction comme de ses collègues, il est recommandé de suivre un plan d'action qui peut se résumer ainsi :

- . Amasser un maximum d'informations sur la position à conquérir
- . Eplucher le site web de l'entreprise, les forums, les actions notoires de la hiérarchie
- . Adopter rapidement les codes de l'entreprise, être dans le coup dès le début au niveau des horaires, des habitudes vestimentaires...
- . Négocier une période de 15 jours pour échapper provisoirement à l'urgence des résultats et des performances
- . Faire connaissance avec les autres services, clients et fournisseurs
- . Si possible travailler en binôme avec son prédécesseur pendant 2 à 3 semaines afin de découvrir un maximum de raccourcis professionnels, être présenté aux autres services, connaître la petite histoire de l'entreprise...
- . Dans les jours qui suivent l'arrivée, proposer à chaque collaborateur direct un entretien individuel pour se présenter un peu plus longuement et faire connaissance.
- . Dire que son bureau est ouvert à tous, à tout moment
- . Identifier les personnalités, les relais d'opinion, les appuis, les « baromètres » et les réfractaires
- . S'assurer du soutien de son n+1 en lui demandant de repréciser la mission, les objectifs, les moyens dont vous disposez et surtout sur votre marge d'autonomie car il existe souvent des différences entre ce qui est dit au moment du recrutement et la pratique du terrain.

### **Faire rapidement ses preuves**

- . Prouver que l'on est opérationnel(le) en appliquant correctement les logiciels et les procédures maison.
- . Assimiler parfaitement l'organigramme officiel et officieux.
- . Se rendre utile en sachant ou mettre les pieds sans déranger l'ordre établi et en réglant les petits problèmes du quotidien.
- . Ne pas hésiter à sortir des sentiers utilisés par son prédécesseur afin de marquer son empreinte
- . Se positionner délibérément dans une démarche d'évolution des méthodes de fonctionnement en place en s'appuyant sur ce qui marche déjà et en proposant des améliorations simples.
- . Expliquer aux gens que l'on va travailler pour eux et avec eux en insistant gentiment mais fermement sur le fait que vous allez avoir besoin de la bonne volonté de chacun.
- . Montrer à chacun sa place dans le projet en détaillant clairement les objectifs que l'on souhaite atteindre.
- . Présenter un projet clair et cohérent en réalisant un échéancier reprenant les objectifs globaux pour lesquels vous avez été recruté mais aussi des sous-objectifs à atteindre à dates fixes.
- . Anticiper les éventuels problèmes en préparant différents scénarios et en appliquant la formule de Napoléon pour qui «Gagner, c'est savoir ce que l'on fait lorsqu'on perd».

### **OBTENIR DE PETITES VICTOIRES**

Sachant qu'au bout de 3 mois la hiérarchie demandera des comptes, il est important d'obtenir des succès rapides et/ou 2 ou 3 petites victoires. Dans son ouvrage *Les 90 jours pour réussir sa prise de poste* Michael Watkins préconise d'utiliser les 30 premiers jours pour asseoir sa crédibilité via des initiatives symboliquement fortes : réparation de la machine à café en panne, suppression de mobilier ou d'équipements envahissant les bureaux, solutions dans l'organisation du travail, règlement de petits dysfonctionnements quotidiens... Lorsque que le courant commence à bien passer au sein du service, il est temps également d'obtenir un premier succès en montant une opération innovante avec un minimum de budget et beaucoup d'énergie. Surtout ne pas oublier d'apporter des sources de satisfaction à sa hiérarchie directe «Car une belle avancée sur un axe qui n'intéresse pas votre supérieur fera l'effet d'un pétard mouillé».