

A row of stylized human silhouettes in various shades of gray, holding hands, positioned behind a large red rectangular box. The background is a blurred outdoor scene with green foliage.

L'INTEGRATION D'UN NOUVEAU COLLABORATEUR

DANS L'ENTREPRISE APRÈS UN RECRUTEMENT

François HUMBLLOT

CONTEXTE

La guerre des talents est de plus en plus d'actualité dans le marché de l'emploi des cadres.

Les entreprises doivent rivaliser de séduction pour attirer les talents dont elles ont besoin.

Avec un taux de chômage des cadres proche de 3 %, le marché n'a jamais été aussi tendu depuis 2000 et il y a une guerre entre les entreprises pour attirer les meilleurs. Malgré cela, curieusement, nous, conseils en recrutement, observons également, qu'une fois le recrutement effectué, de nombreuses entreprises n'attachent pas suffisamment d'importance à l'étape de l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Pourtant, les premières semaines qui suivent l'entrée en fonction sont celles de tous les dangers : la nouvelle recrue a signé sa lettre d'embauche en tenant compte de tous les signaux positifs qu'elle a détectés pendant le processus de recrutement et les premières semaines vont lui permettre de s'assurer qu'elle a fait le bon choix. Si elle a le moindre doute, elle sera tentée de reconsidérer sa position et elle le fera d'autant plus que, dans cette période de tension du marché de l'emploi, elle aura peut-être encore d'autres opportunités de postes.

Lorsqu'un cadre se met en situation de recherche active, il lance un maximum d'actions et au bout de quelques temps, il suit simultanément plusieurs pistes. Chaque processus de recrutement ayant son propre rythme, le candidat est souvent obligé de faire un choix avant d'avoir mené à leur terme toutes ses pistes. Il peut très facilement prendre

une décision positive pour un poste sans se désengager immédiatement de tous les autres processus.

Même s'il a le désir d'être honnête vis-à-vis de son nouvel employeur, il sera évidemment très sensible et attentif à tous les signes de bienvenue et de qualité relationnelle témoignés à son égard et se forgera une opinion sur l'entreprise qu'il a intégrée et sur l'intérêt du poste qu'il occupe. Si le salarié ne se sent pas à l'aise dans son nouveau job, il sait qu'il a au maximum six mois pour trouver autre chose.

Pour éviter ces écueils, nous avons été à la recherche des bonnes pratiques pour optimiser la réussite d'un

recru-
tement.

Nous avons très large-
ment diffusé
un questionnaire

(cf. Annexe 1 page 22) auprès d'une population de DRH, de Responsables du recrutement et de consultants en recrutement et en management dont certains ont exercé également des responsabilités en entreprise dans des directions des ressources humaines.

Les retours de questionnaires ont également été enrichis par une dizaine d'interviews qui nous ont permis de compléter les réponses reçues.

Ce sont ces bonnes pratiques que nous allons vous présenter maintenant.



PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

1 QUI SONT, D'APRÈS VOUS, LES ACTEURS CONCERNÉS PAR LA RÉUSSITE DE L'INTÉGRATION DU NOUVEAU COLLABORATEUR ?

Les réponses à cette question sont très convergentes mais avec quelques nuances suivant les sensibilités de chacun :

100% des répondants s'accordent pour dire que les acteurs les plus concernés sont le manager direct, son équipe et les ressources humaines. Environ 50 % mentionnent la direction de l'entreprise. 20 % pensent aux fonctions supports en dehors des ressources humaines : services informatique, sécurité ; formation et seulement 10 % (plutôt des consultants) mentionnent le collaborateur lui-même, le réseau des nouveaux entrants et tous les collaborateurs de l'entreprise.

Certains DRH expriment l'idée particulièrement pertinente que la qualité de la communication sur les nouveaux recrutés permet de faire en sorte que tous les collaborateurs se sentent concernés par les nouvelles embauches.

L'un d'entre eux va plus loin en disant qu'il est souvent nécessaire de mettre en place une formation appropriée pour que toutes les personnes impliquées dans le processus de recrutement aient les comportements adaptés à un accueil optimal des nouveaux recrutés.

2 QUEL RÔLE CHACUN D'EUX DOIT JOUER DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION ?

La répartition des rôles est vue de la même manière par la quasi-totalité

des répondants :

Les RH sont garantes du suivi de l'intégration, du respect du parcours d'intégration quand il existe. Leur rôle est le suivant :

- En amont de l'arrivée, préparer le manager et lui fournir les piliers d'un « Kit d'accueil ».
- Suivre ensuite la période d'essai du nouveau collaborateur via des points réguliers pendant toute la période d'essai, afin de s'assurer que l'intégration se passe correctement et pouvoir « corriger le tir » dans le cas contraire.
- En collaboration avec le manager, construire un plan de formation pour supporter la montée en compétence du collaborateur.
- Organiser des échanges entre nouveaux arrivants et employés « ambassadeurs ». Aider à la connaissance de l'organisation, des procédures, doter les nouveaux arrivants d'un guide d'accueil éventuellement, puis sonder leur état d'esprit dans une attitude d'écoute et d'observation.
- Désigner éventuellement un tuteur (ou parrain) pour faciliter la compréhension de l'entreprise et du poste.
- S'assurer de la mise en œuvre réelle d'une éventuelle stratégie d'intégration des nouveaux collaborateurs ainsi qu'apporter son concours pour les questions sociales et organisationnelles :
 - > fonctionnement de l'entreprise au niveau des processus RH, de la vie du collaborateur dans l'entreprise à court et moyen terme,

> organisation, organigramme de l'entreprise et définitions de postes,

> désignation des interlocuteurs du nouvel embauché...

- Communiquer en interne auprès de l'ensemble des salariés sur l'arrivée des nouveaux collaborateurs (intranet, newsletters...).

Le manager direct (aidé par les membres de son équipe) doit :

- Préparer l'arrivée du nouveau collaborateur.
- L'accueillir, le présenter à l'équipe, le mettre en confiance (le minimum est de prévoir de déjeuner avec lui/elle le jour de son arrivée...). S'assurer de sa bonne intégration matérielle, fonctionnelle, au sein du site et de l'équipe.
- Construire le parcours d'intégration : présentation à ses interlocuteurs internes, clients/fournisseurs internes, points de présentation des éléments macros de l'entreprise (organigramme, parties prenantes internes & externes avec qui le département est en contact, présentation des grands chantiers de l'équipe), « tour des étages » pour présenter le nouveau collaborateur aux autres départements. Mettre en place éventuellement un tuteur pour faciliter la compréhension de l'entreprise et du poste et assurer des entretiens réguliers pour répondre à ses questions.
- Lui donner des éléments factuels sur ses attentes, prendre du temps (du vrai) pour faciliter l'intégration relationnelle et environnementale et pas seulement



sur les techniques métiers.

- Le former sur les outils sur lesquels il va être amené à intervenir. Prévoir un point hebdomadaire en tête à tête.
- Organiser la montée en compétence du collaborateur avec des points de suivi réguliers.

L'équipe/le service dans lequel se trouve le collaborateur a comme mission de :

- Lui faire un accueil chaleureux les premiers jours.
- L'accompagner dans sa phase de montée en compétence. Être à l'écoute de ses attentes. Lui apporter les informations utiles pour fonctionner et faciliter son intégration humaine et professionnelle.
- Lui apporter une assistance si besoin de décryptage de la culture d'entreprise.

Le DG ou son représentant doit s'intéresser aux nouveaux embauchés et les rencontrer au moins une fois pour partager avec eux des éléments

sur la stratégie de l'entreprise et sa culture. Il doit s'assurer que l'entreprise donne leurs places aux nouvelles recrues et les considère comme des nouveaux membres à part entière.

Le collaborateur lui-même porte sa part de responsabilité au travers de l'attitude qu'il adoptera au cours des premières semaines. Il devra gagner la confiance de l'équipe et de ses pairs par sa capacité à écouter, analyser, observer et rester sur le bon niveau de communication avant de monter en puissance.

Les services supports (IT, services généraux) sont chargés :

- De préparer l'arrivée matérielle du collaborateur dans de bonnes conditions : PC, bureau, téléphone, badge d'accès, horaires habituels de travail, règlement intérieur...
- D'être à son écoute et de répondre à ses questions dans les premières semaines pour faciliter son intégration.

Tous les salariés ont une respon-

sabilité : « A son arrivée, le nouveau collaborateur n'a eu que les entretiens pour se faire une idée de l'entreprise. Ces échanges sont inconsciemment biaisés par le fait que l'entreprise cherche à attirer le talent et qu'elle a donc tendance à insister sur les points positifs et omettre les aspects négatifs. Si, à son arrivée, le nouveau collaborateur n'entend que le mécontentement des employés avec qui il échange, le risque de désenchantement rapide existe. C'est très difficile d'avoir un contrôle sur ce point, qui est plutôt proportionnel à l'engagement moyen des collaborateurs et à la culture de l'entreprise ». Cependant la qualité de la communication faite par la RH sur les nouveaux embauchés peut jouer un rôle important.

3 QUELS SONT, D'APRÈS VOUS, LES FACTEURS CLÉS POUR RÉUSSIR L'INTÉGRATION D'UN NOUVEAU COLLABORATEUR ?

Contrairement à la question précédente... chaque personne s'exprime avec sa propre sensibilité. Toutes les réponses sont convergentes mais chacune met l'accent sur un point particulier :

« Avant l'arrivée - La transparence dès l'entretien : survendre le poste c'est immédiatement se mettre en risque de « retour à la réalité » immédiat ». « Etre clair sur le profil du poste, ses objectifs et attentes ». « Avoir présenté lors du recrutement le poste et ses enjeux de la façon la plus réelle possible afin d'éviter les désillusions du nouvel arrivant et l'impression qu'il a été berné ».

Une bonne intégration repose en amont sur différentes phases d'analyse sur lesquelles on a pris le temps de réfléchir :

- Quelle est la culture de l'organisation, quelle est la culture de l'équipe d'atterrissage, quelle est la personnalité du manager ? Le futur candidat devra être aligné avec ce contexte et les modes de fonctionnement existants.
- Quelles sont les compétences recherchées, sont-elles les bonnes ? Peut-on les tester, les mettre à l'épreuve avant l'arrivée. Prendre le temps de faire des prises de références pour avoir un éclairage complémentaire, différent.
- En ce qui concerne le candidat : quelle est sa motivation pour avoir

dit oui ? A-t-il choisi ce qu'on lui a présenté ou voulait-il surtout quitter son précédent job ou trouver vite du travail ? Est-ce qu'on a été transparent avec lui : situation, moyens, enjeux ou prend-on le risque qu'il ait des surprises si on ne lui a pas tout dit ? A-t-on pris le temps d'opérer plusieurs rencontres avec lui pour le voir, l'analyser, partager avec lui plus longuement et plus en profondeur.

« Le Manager et le RH en complicité, doivent garder le contact pendant la période, longue parfois, entre le dernier entretien et la date d'intégration : créer des échanges téléphoniques, partager un café, un déjeuner à l'extérieur... afin de le tenir informé des actualités réciproques, de déceler d'éventuels signaux faibles de démotivation... Chacun doit bien avoir en-tête la promesse « idéalisée » retenue par le candidat qui se déforme avec le temps et la réalité qu'il va découvrir : de la mesure de l'écart naîtra surprise, tristesse, colère... Un entretien plus sérieux à organiser 15 jours avant l'entrée en fonction est vraiment utile pour bien préparer l'intégration (il est toujours intéressant de partager avec lui la communication officielle de son arrivée qui va être diffusée en interne ou dans

la presse). Il faut toujours avoir en-tête le contexte et le moment de la prise de décision avec l'actualité de l'entreprise à l'instant T : ce qui a changé depuis pour l'entreprise et chez le nouvel embauché. Des écarts naîtront l'incompréhension ».

« Une information de l'arrivée du nouveau collaborateur est clé !! et pas le jour même !!! ».

« Il faut anticiper le programme/ parcours d'intégration avec des objectifs clairs pour chaque étape. L'organisation des rendez-vous est nécessaire et il faut surtout éviter les annulations ou décalages de rendez-vous lors du parcours. Il faut faire du sur-mesure par rapport à ses besoins et à son poste ».

« Il faut ben soigner le premier jour : bureau, espace de travail, ordinateur, téléphone, voiture... (la voiture ! ce n'est pas le premier jour que l'on s'en préoccupe mais bien avant : soit on prévoit une voiture de location pendant la période d'essai, soit on met à disposition un véhicule de l'entreprise dont la propreté doit être vérifiée ainsi que l'état de marche...). L'anticipation est la règle d'or pour que le premier jour soit la confirmation de la promesse. Le premier jour donne l'empreinte : c'est la première impression qui doit être parfaite ! ».



« Il faut fixer des objectifs pendant la période d'essai ».

« Il faut fixer une date pour la remise d'un rapport d'étonnement (en laissant libre la forme et le contenu) ».

« Un bon suivi de la période d'essai est la clé de la réussite de l'intégration ».

« On doit faire comprendre les comportements et codes de l'entreprise au nouveau collaborateur, pour qu'il se les réapproprie à sa façon. Les premiers jours sont aussi le moment privilégié pour qu'il se sente accueilli et attendu, ne soit pas tenté de tourner la page et de s'en aller à la première contrariété ».

« La première semaine doit être réglée comme du papier à musique : on n'a pas deux occasions de faire une première bonne impression. Le nouveau collaborateur arrive souvent plusieurs mois après avoir signé, ce qui donne le temps de bloquer des créneaux dans les agendas des acteurs à rencontrer rapidement, de s'assurer d'avoir l'équipe au complet pour les premiers déjeuners, d'avoir les documents introductifs (et autres procédures) déjà imprimés, d'avoir un poste de travail configuré et prêt pour usage, etc. Laisser trop de place à l'improvisation ne fait qu'augmenter le risque de déception du collaborateur ».

Le premier mois - « Favoriser une implication rapide dans les sujets à valeur ajoutée : le risque de la montée en compétence via la lecture de documents est qu'elle dure trop longtemps. Sur ma dernière prise de poste, je me suis rapidement ennuyé (lecture de document sur lecture de document, prise en main d'outils informatiques). J'ai donc décidé d'aller chercher des sujets sur lesquels je pouvais apporter immédiate-

ment de la valeur ajoutée (pour produire quelque chose). Mais j'aurais été plus à l'aise si on m'avait proposé des sujets à traiter ».

Les trois premiers mois - Il faut des objectifs clairement définis : « Des tâches claires et des deadlines fermes pour permettre au nouveau collaborateur de se projeter à horizon un an sur le poste ». « Le parcours d'intégration doit être clair, les rencontres physiques des interlocuteurs clés ne doivent pas attendre 6 mois même s'ils sont éloignés géographiquement). Un point régulier avec le manager pendant la période d'essai est indispensable ».

« Une intégration réussie est une intégration préparée en amont. Le collaborateur doit avoir le sentiment qu'il était bien attendu. Avoir un mentor peut-être très important dans cette phase ».

« La relation que la personne peut établir avec son manager au-delà de la performance est un élément essentiel de réussite ».

« L'intégration au sein de l'équipe : le collaborateur doit savoir apporter sa pierre à l'édifice sans faire preuve d'arrogance ; c'est à plus long terme que seront appréciés sa performance et ses apports à la société ».

« Garantir une expérience employé positive : le nouvel employé doit pouvoir conforter son choix d'avoir rejoint cette entreprise et pas une autre et se sentir le bienvenu. Cela peut se mesurer au travers d'une enquête sur l'intégration qui permettra aussi de faire de l'amélioration continue ».

« Avoir une check-list managériale permettant d'assurer une disponibilité : du matériel/ des outils/ des formations et des personnes. Prévoir le planning des

rencontres dès le démarrage : le nouveau collaborateur doit pouvoir rapidement être opérationnel sur les premières tâches qu'on lui demande de réaliser au titre de son intégration et cerner les personnes qui peuvent l'aider à avancer (parrains, confrères, managers, etc.) ».

« Constituer une équipe dédiée et une vision partagée des objectifs du onboarding : Manager + parrains + RH ».

« Former/ donner les outils aux managers ».

4 QUELS SONT DANS VOTRE PROCESSUS D'INTÉGRATION LES POINTS OÙ LE SAVOIR-ÊTRE ET LA QUALITÉ RELATIONNELLE SONT PRÉPONDÉRANTS ?

Curieusement tous les interviewés n'ont pas répondu à cette question et ils ont été moins prolixes que pour la question précédente. Il y a néanmoins quelques remarques très pertinentes :

« Anticipation - Partage : donner du sens pour que le processus de recrutement soit compris par tous - Disponibilité - Écoute - Être attentif aux signaux faibles pour éviter doute et déception ».

« Je suis convaincue que c'est le savoir-être qui joue davantage que tout autre chose dans la phase d'intégration car c'est ce qui se voit, c'est ce que l'on observe en premier, avant les compétences techniques et le métier. Ceci est encore plus vrai si la personne est exposée à une équipe, à un Comex, à des clients ».

« Je pense que la qualité relationnelle et le savoir-être sont à la base de toute interaction qui implique deux humains. Il y a un biais naturel humain qui accorde

une importance prépondérante à la forme par rapport au fond, on commence par juger la forme avant le fond. Si les choses commencent à changer sur la partie vestimentaire à proprement parler (disparition progressive du « costard cravate »), cela reste vrai sur la forme de l'échange et toutes les qualités relationnelles associées : empathie, intelligence émotionnelle, culture de la communication, diplomatie, retenue, etc. Et comme la proportion d'interactions humaines augmente à mesure de hiérarchie croissante, c'est un prérequis indispensable pour tout nouveau collaborateur qu'on projette à des postes de responsabilités ».

« Dès la phase de recrutement et dans les premières semaines d'intégration ». « La qualité d'écoute et ainsi la capacité à assimiler son nouvel environnement professionnel ». « Accueil du premier jour : disponibilité, écoute, empathie, donner du sens, valoriser les équipes, les postes, accompagner, donner confiance, distiller la culture de l'entreprise ».

« Présentation/formation/accompagnement : donner la vision, les règles, aider à l'inclusion, partager les expériences, les savoirs, faire preuve de pédagogie, d'ouverture. Questionner ».

« Mise en réseau/networking : favoriser la vue globale du fonctionnement de l'entreprise et pas juste en silo, permettre de trouver des réponses plus vite aux interrogations ».

5 QUELS EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES POUVEZ-VOUS CITER ET QU'ONT-ELLES APPORTÉ ?

Les exemples de bonnes pratiques sont riches et intéressants :

« **Professionnaliser les recrutements :**

bonne analyse du contexte et des enjeux du poste par le recruteur, évaluation approfondie des candidats (analyse compétences techniques et compétences comportementales, prises de références ou mises en situation), analyse des réalités de la motivation ; puis dans la phase d'intégration, le recruteur ou le consultant doit rester présent auprès de tous : n+1 et le candidat, écouter et agir si cela est nécessaire, pour faciliter le développement de la confiance ; le déjeuner d'intégration entre le nouvel embauché et le recruteur/consultant est un bon moment à passer avec un candidat 1 mois ½ après l'arrivée. On prend le temps de parler dans un contexte moins formel ».

« **Echanges en amont avec le nouveau collaborateur :** garder le contact et mesurer des éventuels changements ». « Être à son écoute avant son arrivée : créer du lien et recueillir ses attentes ».

« **Parcours d'intégration soigné** pour lui permettre d'acquies les clefs de compréhension de son nouveau contexte ». « Organiser des rendez-vous avec les principaux dirigeants de l'entreprise. « Organiser un petit-déjeuner avec la direction générale (ou le Comex) en fin de période d'intégration au bout de quatre à six mois ».

« **Désigner un tuteur** pour faciliter l'intégration du nouveau collaborateur ». « Nommer un **parrain** pour accompagner les premiers jours ou créer un réseau de nouveaux entrants pour s'entraider ». **Il convient que le tuteur ou parrain n'ait aucun lien hiérarchique avec le nouvel embauché et qu'il soit volontaire.**

« **Demander au nouveau collaborateur de faire un rapport d'étonnement :** cela permet de découvrir le mode de

fonctionnement du collaborateur et cela permet de mesurer l'écart entre les éléments décisionnels liés à son embauche et la réalité terrain ».

« **Donner des objectifs clairs pendant la période d'intégration** ».

« **Proposer un coaching d'intégration :** pour favoriser une adaptation efficace de la personne à ses nouvelles responsabilités ».

« Assurer un meilleur suivi des périodes d'essai a fait baisser le turn-over des 1 à 3 ans d'ancienneté ».

« Création d'un parcours spécifique pour les directeurs de sites : à leur arrivée, ils sont envoyés entre huit jours et un mois sur un autre site (ou plusieurs) pour se préparer à leur prise de poste ».

« Le manager qui accueille un nouveau collaborateur est disponible pour lui au moins toute la première journée de son arrivée ».

« Dans une entreprise de conseil, en croissance à deux chiffres qui embauche beaucoup de jeunes diplômés difficiles à séduire :

- l'accueil par groupe de nouveaux collaborateurs sur une journée par le département RH,

- donne une sensation de 'promotion',

- permet une première interaction positive sur l'aspect 'collectif',

- permet de diffuser (voire contrôler) les premiers éléments partagés avec les collaborateurs (logistiques mais aussi en terme de culture d'entreprise, marque employeur, chiffres clés, etc.).

- faire un suivi tout particulier en période d'essai (un point tous les mois avec le management de proximité et les RH),



- impliquer rapidement les nouveaux embauchés dans des missions opérationnelles,
- programmer des formations sur les premières semaines,
- organiser un séminaire d'intégration ».

« **Préparer un plan de montée en compétence** en amont, avec une liste de documents à parcourir, des rendez-vous organisés, une disponibilité toute particulière de l'équipe en cas de besoins, des points réguliers avec le n+1 ». **L'apprentissage prend du temps et il est important de respecter les règles de la progression pédagogique.**

« **Organiser en amont l'intégration** :

- Envoyer un mail au collaborateur, en amont de son entrée en fonction pour lui donner l'heure d'arrivée, le déroulement de sa journée et les personnes qu'il va rencontrer ;
- L'accueillir à l'heure le premier jour et le mettre en confiance (lui proposer un café notamment) ;
- Lui faire faire le tour des locaux et le présenter pour favoriser ses futurs échanges avec les membres de l'entreprise ;

- S'assurer que son matériel et ses badges sont prêts et que son bureau est bien préparé. ;

- Ne pas le laisser seul pour déjeuner, organiser idéalement un déjeuner avec son manager ou bien son équipe ;

- Faire un point d'intégration avec lui en fin de première semaine ».

« **Instaurer un parcours d'onboarding** supervisé par le service RH :

- Prévoir toutes les formations nécessaires.
- Définir les rôles de chacun, professionnaliser l'intégration.
- Donner le jour de l'arrivée un cahier d'accueil qui comprend les documents formels (accords d'entreprise, mutuelle...) et informels (les numéros utiles, les restaurants à proximité...) ; cela permet au collaborateur d'être plus rapidement autonome et ne pas solliciter ses collègues en permanence ».

« **S'assurer que tous les éléments logistiques sont prêts pour l'accueil** : badge, ordinateur, portable, contrats, etc... **SANS EXCEPTION** : cela prouve l'efficacité de l'entreprise et l'importance

accordée au nouvel entrant. Organiser une visite du showroom pour valoriser et comprendre les produits et métiers de l'entreprise ».

« **Organiser le premier jour ou dans les premiers jours un déjeuner** avec le responsable de site et le RH site pour montrer aux nouveaux arrivants qu'ils sont importants à tous les étages de l'entreprise et passer les messages clés de l'entreprise au plus tôt ».

« **Préparer un plan d'intégration bien pensé, complet, bien communiqué en interne et exécuté jusqu'au bout** est le bon ingrédient pour une intégration rapide qui donne des résultats efficaces rapidement pour les deux parties ».

« **Créer une « Wellcom notice »** : présentation de la nouvelle recrue avec photos (parcours professionnel et rôle dans l'entreprise) diffusée à l'ensemble du secteur ».

Des entreprises s'organisent en interne pour institutionnaliser un parcours d'intégration et valoriser la formation interne des collaborateurs : Des « académies » d'entreprise permettent :



- De créer un parcours de formation, un planning de formation et de nommer des collaborateurs de l'entreprise comme « référents » de tel ou tel module de formation.

- De recenser toutes les informations nécessaires à l'arrivée du collaborateur : histoire, culture et valeurs de l'entreprise, organisation, organigramme, processus, procédure de demande de matériel, annuaire...

- De regrouper tous les contenus sur des plateformes e-learning pour faciliter l'accès illimité aux informations distillées dans le parcours de formation.

- De générer une fiche d'identité de chaque profil recruté et d'y associer un niveau d'expertise sur tel ou tel module. Cela permet par la suite de sanctionner par des « diplômes » d'entreprise l'acquisition de compétences.

- A terme, l'objectif est d'arriver à étendre ce type de parcours diplômant à l'ensemble des collaborateurs dans l'entreprise pour les accompagner tout au long de leur carrière.

Entretenir dans la durée le lien entre les collaborateurs en tenant compte de la culture de l'entreprise : anniversaires de chacun, anniversaires d'arrivée dans l'entreprise, apéritifs, événements, séminaires...

6 POUVEZ-VOUS CITER DES MAUVAISES PRATIQUES À ÉVITER, DES RISQUES IDENTIFIÉS ET DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ?

C'est un peu difficile de prime abord de s'exprimer sur ce qu'il ne faut pas faire car la personne interviewée ne veut pas donner l'impression qu'elle a été elle-même partie prenante dans des mauvaises pratiques, mais une fois la parole libérée de nombreux cas émergent :

Recrutement mal conduit :

- « Recruter une personne en une heure, le rencontrer une seule fois, trop parler pendant la première rencontre et ne pas le laisser s'exprimer.

- Être trop dans l'écoute sans aller chercher des infos et notamment aller chercher la preuve de ce qui est affirmé.

- Ne pas opérer des vérifications de base : CV, salaire, références, diplôme.

- Se laisser séduire, endormir par les personnalités dominantes ou dotées d'un talent en communication.

- La conséquence est malheureusement que le n+1 se rend compte de l'erreur de casting dès les premiers jours d'intégration ».

- Pas de préparation de l'accueil : « Une intégration à la va-vite, mal préparée, avec des objectifs de poste flous sont évidemment souvent des sources de difficultés dans l'intégration, là-aussi pour les deux parties ».

Le nouvel embauché s'en aperçoit dès les premiers jours et cela lui donne une image d'amateurisme de l'entreprise.

Médiocrité de l'accueil du nouvel embauché, voire très mauvais accueil :

- « Son manager n'est pas là le jour de son arrivée ».

- « Son arrivée n'a pas été annoncée à certains membres de l'équipe... ».

- « Il n'y a rien de pire que d'arriver le premier jour et de rester à la porte pendant de longues minutes voire plus de 15 minutes sans que personne ne réponde ».

- « J'ai déjà connu la situation où le collaborateur arrive plein de bonne volonté et que son manager l'avait oublié, ou pire encore, lui redemande son nom et son poste (du vécu) ».

- « Arriver dans un contexte où les collègues sont réfractaires à cette embauche et sont complètement indifférents à l'égard du recruté ».

- « Ne pas avoir de place où s'installer et attendre dans une pièce sans rien avoir à faire et seul pendant une demi-journée, voir la journée complète (du vécu également) ».

- « Trop surcharger le nouveau collaborateur les premiers jours, qui est alors noyé sous les informations et ne parvient pas à les assimiler ».

- Le nouveau collaborateur est déçu et inquiet dès les premiers jours.

Pas de définition de fonction = mauvaise image.

Missions qui ont changé :

« entre la date de signature de la lettre d'embauche et l'entrée en fonction, l'organisation ou le contexte ont changé et c'est annoncé au nouveau collaborateur dans les premiers jours de son arrivée, sans avoir communiqué préalablement avec lui ».

Pas d'objectifs dans les premières semaines : le collaborateur ne sait pas trop dans quelle direction

orienter ses actions et commence à douter.

Pas d'explication donnée sur les règles et procédures internes :

« Penser que le nouvel arrivant va savoir où aller chercher l'information tout de suite, et quels sont les procédures/processus qu'il doit suivre ». C'est le meilleur moyen de le décevoir rapidement.

Responsabilités confiées trop rapidement : « L'erreur tragique, le manager qui ne prend pas le temps d'expliquer ou de former et le collaborateur bute sur la première difficulté ».

Manque de suivi de l'intégration par le n+1 et les RH : personne n'a vu que le nouvel embauché rencontrait des difficultés et on l'a laissé se noyer alors que des solutions auraient pu être trouvées si la situation avait bien été évaluée à temps. « Le pire est la période d'essai non concluante annoncée au nouvel embauché le dernier jour sans l'avoir alerté préalablement ». « L'effet social pour le recruté et les collègues est désastreux ». **En conclusion un témoignage :** « Toutes ces mauvaises pratiques augmentent le risque de sentiment d'erreur de jugement, et a minima provoquent le doute (« c'était mieux sur mon ancien poste, je n'étais pas si mal », « j'aurais peut-être dû choisir l'autre proposition que j'avais »). Le changement de poste constitue une prise de risque et le nouveau collaborateur attend souvent beaucoup du nouvel employeur (puisque c'est celui qui l'a convaincu de « sauter le pas »). J'ai personnellement subi cette désillusion lors d'un de mes changements d'entreprise. J'ai été pris d'un sentiment grandissant de « ne pas être à ma place » : manque de perspectives, agenda vide, sentiment de désorganisation, ennui, etc. Une

ouverture à la communication franche et transparente du management a permis de rectifier le tir, mais j'ai été dans une position où j'aurais pu considérer très sérieusement une offre parallèle. On pourra y opposer l'argument « c'est au collaborateur de créer son poste ». Je suis d'accord avec ce postulat, une fois les premières briques déjà posées. Pas en partant de zéro ».

7 QU'AVEZ-VOUS D'AUTRE À AJOUTER SUR CE SUJET ?

« Le recrutement est un investissement stratégique qui se finit au plus tôt à la fin de la période d'essai ! ».

« Soigner ce processus nécessite beaucoup de temps et de qualité pour celui qui en a la charge. La Direction Générale doit y être attentive ».

« Je pense effectivement qu'une importance prépondérante est attachée au recrutement aux dépens de l'intégration dans les entreprises. C'est l'équivalent dans le monde professionnel de l'effet « nouveau client » dans le commerce. Quelques exemples : sur la majorité des sites internet à souscription, le bouton « Inscrivez-vous » sera toujours plus visible que le bouton « Connectez-vous ». Dans certains clubs de gymnastique on donne deux mois offerts pour toute nouvelle souscription. Aucune promotion pour les clients déjà inscrits, jamais. Je pense que c'est une erreur, et que ça n'est pas comme ça qu'on fidélise un client, ni un collaborateur ».

« L'intégration est un point clé essentiel pour l'entreprise car chaque recrutement a un coût et il serait dommage de devoir recommencer. Il ne faut pas oublier que chaque collaborateur alimente la marque employeur et qu'un salarié mal



intégré saura le signifier en externe ».

« L'intégration est un acte important et déterminant dans le bien-être au travail ».

« La période d'essai est cruciale pour le nouvel embauché. Dans une période où le marché du travail est très tendu pour certaines catégories de personnel, de

nombreux collaborateurs n'hésitent plus à changer de société lors de la période d'essai qui est faite pour la société qui recrute, comme pour le collaborateur ! ».

COMMENTAIRES ET SYNTHÈSE

Nous avons été impressionnés par l'intérêt suscité par le sujet. L'intégration d'un nouveau collaborateur dans l'entreprise est clairement un sujet dans l'air du temps depuis la sortie de la crise de 2009 à 2015 et la guerre des talents qui a suivi.

L'anglicisme « onboarding » est devenu un mot très répandu dans le milieu des ressources humaines et il suffit de faire une recherche Google sur ce mot pour s'en rendre compte. De nombreux articles dans les revues et les sites dédiés aux ressources humaines ont été écrits sur ce sujet et tous insistent sur l'importance à accorder au « onboarding » pour fidéliser ses collaborateurs et limiter le turn-over.

Plusieurs études démontrent l'importance du sujet :

- Dans son étude sur le sourcing en 2017, l'APEC dit que 4 % des nouveaux collaborateurs quittent leur entreprise le premier jour et qu'une part de 22 % du turnover survient dans les 45 premiers jours.
- Le site Wellcome to the Jungle dit que 45 % des démissions ont lieu la première année.

Le « onboarding » est aussi devenu un marché : tous les éditeurs de SIRH ont un module onboarding dans leur logiciel et de nouveaux outils logiciels en mode SAAS exclusivement dédiés au onboarding sont apparus sur le marché (Hey Team par exemple).

Les réponses à notre questionnaire

et nos interviews montrent que parmi les professionnels des RH qui ont répondu à nos questions il y a un vrai consensus sur l'importance à attacher à l'intégration des collaborateurs et sur la nécessité d'avoir un bon processus d'entreprise partagé par tous les acteurs concernés de l'entreprise.

Néanmoins la très grande diversité des entreprises françaises doit nous inciter à penser qu'il est important de construire un processus qui corresponde à la culture de chaque société, à ses valeurs et sa réalité opérationnelle. L'enjeu est que le nouvel arrivant se sente tout de suite intégré et ait tous les atouts pour réussir ses premiers mois.

CONCLUSION

La qualité relationnelle : réponse à la sortie de crise

Après cette crise sanitaire qui nous plonge dans une crise économique ultra violente, dont le monde va mettre des années à se remettre, quel est l'avenir de la qualité relationnelle ?

À la sortie du déconfinement, nous savons bien que la priorité sera au redressement de l'économie mais que le risque de reprise de la pandémie restera présent et que nous ne pourrons plus, pour longtemps, nous comporter comme avant : la proximité physique sera durablement dangereuse, les gestes barrières resteront d'actualité, le port du masque sera recommandé, le télétravail continuera à être très important et la fréquentation des bureaux sera limitée et sous contrôle.

Dans ce contexte, qu'en sera-t-il de la qualité relationnelle, la priorité étant à l'action et l'investissement dans le travail pour limiter les dégâts économiques et espérer sauver les entreprises ?

Nous savons tous que la rentrée de l'automne sera extrêmement difficile, que l'économie mettra du temps à retrouver son rythme d'avant la crise et qu'après la fin des mesures de protection des entreprises, prises par les gouvernements, beaucoup d'entre elles seront en difficulté. Elles devront nécessairement procéder à des restructurations et certaines à des

plans sociaux.

Le risque majeur est que ces mesures indispensables soient faites avec brutalité, sans concertation ni dialogue social et soient à l'origine de graves conflits sociaux qui perturberont durablement la qualité des relations entre les salariés et avec leurs dirigeants. Ces conflits en augmentation ne pourront que compromettre le redressement des entreprises.

La qualité relationnelle nous semble être une garantie contre ces risques et au-delà le meilleur moyen pour permettre une sortie de crise la moins douloureuse possible.

Pour faire face à une crise, un dirigeant doit être à l'écoute de ses salariés et de toutes ses parties prenantes et comprendre avec finesse ce qu'il peut leur demander et attendre d'eux ; simultanément il doit être capable de réagir vite et de prendre avec courage et détermination les décisions qui s'imposent. Il doit aussi être capable de s'adapter rapidement à l'évolution de la situation et adopter le cas échéant des mesures correctives.

Pour conserver cette proximité intellectuelle et affective qui permet la compréhension des autres, la qualité relationnelle devra s'exprimer différemment pour tenir compte des risques sanitaires.

Nous sommes nombreux à nous être rendus compte que depuis le

début du confinement la réussite du fonctionnement en télétravail impliquait une plus grande fréquence des contacts téléphoniques et visio pour compenser l'absence de contacts réels. La distanciation isole et renforce les risques d'incompréhensions mais également d'inquiétude et de peur. Elle a besoin d'être compensée par des relations téléphoniques et visio très qualitatives : pour construire un lien entre deux personnes par ces différents moyens il faut être encore plus chaleureux et expressif et il faut aller un peu plus loin dans la familiarité et le partage des émotions et des ressentis.

Dans a durée, il faudra continuer à agir de la sorte pour compenser la distance induite par les gestes barrières et les masques. Il faudra être encore plus attentif aux autres et à leur écoute pour optimiser la communication interpersonnelle et permettre, par là-même, à la mobilisation de s'effectuer au service de l'intérêt commun de l'entreprise. Il faudra également imaginer de nouvelles manières de s'organiser et de travailler ensemble en associant le télétravail et le présentiel en entreprise.

Les entreprises qui réussiront le mieux seront, j'en suis convaincu, celles qui sauront renforcer la qualité des liens relationnels entre leurs salariés en construisant un projet collectif partagé qui les mobilisera durablement au service de leur clients.

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE UTILISÉ POUR L'ENQUÊTE

- 1- Qui sont, d'après-vous, les acteurs concernés par la réussite de l'intégration du nouveau collaborateur ?
- 2- Quel rôle chacun d'eux doit jouer dans le processus d'intégration ?
- 3- Quels sont, d'après vous, les facteurs clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur ?
- 4- Quels sont dans votre processus d'intégration les points où le savoir-être et la qualité relationnelle sont prépondérants ?
- 5- Quels exemples de bonnes pratiques pouvez-vous citer et qu'ont-elles apporté ?
- 6- Pouvez-vous citer des mauvaises pratiques à éviter, des risques identifiés et des difficultés rencontrées ?
- 7- Qu'avez-vous d'autre à ajouter sur ce sujet ?

ANNEXE 2 : REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout particulièrement les personnes que nous avons sollicitées, qui par leurs témoignages et leur implication nous ont permis de construire ce dossier :

Bernadette GIRARD, Responsable Recrutement, Fresenius ;
Caroline BESSELIÈVRE, DRH, Transgourmet ;
Coralie LACOMBE, RRH, Cegedim ;
Jihane KACI RRH, John Cockerill ;
Sophie BERNARD, Chargée de Projet, bioMérieux ;
Didier ROCHET, Directeur Supply Chain, Beckers Group ;
Guillaume PAUCHARD, Auditeur Interne, Klépierre ;
Lionel JEAN, Consultant Coach, Arpaon Management, ancien DRH ;
Yves LAQUEILLE, Directeur Général du GIM, ancien DRH.
Les consultants de Grant Alexander :
Céline MÉLY ;
Anne-Marie DEBLONDE ;
Julie TERPOORTER ;
Grégoire BEAURAIN.

Ainsi que tous les membres du groupe de travail de Grant Alexander qui ont réfléchi sur l'accueil des nouveaux arrivants dans le cabinet et inspiré ces travaux :

Léa SUAREZ-BAYLAC ;
Alix TALLON ;
Marine LESUEUR ;
Marine JUNG ;
Anne-Charlotte BOISSAUD ;
Grégory GARCIA-BRATTI ;
Priscilla LÉSIK ;
Rose SAAR ;
Cécile MÉLY ;
Pierre BRIGADEAU ;
Marie PAILLARD.

Enfin les contributeurs discrets qui nous ont apporté des idées mais n'ont pas souhaité que leur nom soit cité.