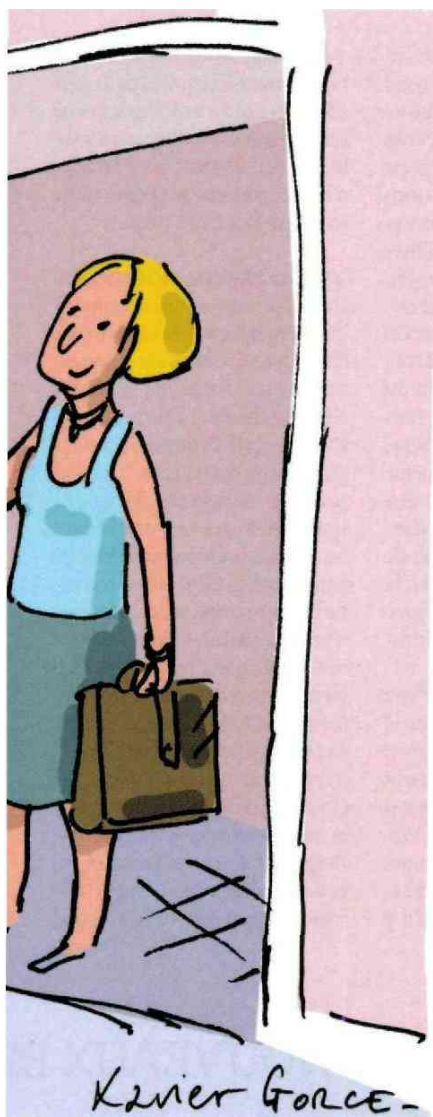




QUELLE INTÉGRATION POUR LES NOUVEAUX EMBAUCHÉS ?

Se repérer dans l'entreprise, comprendre sa culture et y projeter son avenir : pour les nouveaux embauchés, les apprentissages des premiers mois vont au-delà de la seule prise de poste. Pour les accueillir et les accompagner, les entreprises ont mis en place des parcours complets, entre rencontres organisées, immersions et systèmes de parrainage. Des outils de plus en plus ludiques et interactifs.



Mercredi 6 juin, 3 000 ingénieurs et cadres des différentes sociétés du groupe Safran, venus du monde entier, se sont retrouvés au Bourget pour un "discovery day". Au menu : des tables rondes sur les enjeux des différentes activités du groupe, sur les projets technologiques phares ou encore sur les possibilités de carrière, avec les témoignages de plusieurs cadres maison venus raconter leur « vie chez Safran ».

Les convives de cette journée hors norme ont pour la plupart récemment intégré le groupe, qui a recruté 6 000 personnes dans le monde en 2011, et affiche le même objectif cette année. Cette journée d'intégration vise donc à « cultiver et consolider le sentiment d'appartenance au groupe, décrit Jean-Luc Bérard, le DRH groupe. Safran a trois grandes activités, la défense, la sécurité et l'aéronautique, et est composé de nombreuses sociétés, autonomes et implantées partout dans le monde. Il faut montrer aux nouveaux entrants quels sont les parcours possibles au sein du groupe, les synergies entre les activités, la rationalité entre nos trois grands métiers. Montrer, en somme, que nous sommes une même famille ». Ce séminaire complète des processus d'intégration locaux, mis en place par les différentes entités du groupe, et que Jean-Luc Bérard est en train d'auditer, l'objectif étant, à terme, de définir un parcours homogène pour l'ensemble des nouveaux embauchés. Mais toutes les entreprises ne construisent pas de tels parcours. Un sondage, réalisé en 2011 par le cabinet de recrutement Mercuri Urval auprès d'entreprises du commerce et de la distribution, a montré que 65 % d'entre elles n'en avaient pas conçu. En conséquence, près d'un salarié sur deux aurait envisagé de quitter son entreprise pendant la période d'essai...

Des budgets en baisse

Il y a donc un véritable enjeu à soigner les premiers mois dans l'entreprise, même dans un contexte où le marché de l'emploi est plutôt favorable aux employeurs : « En temps de crise, les entreprises ont d'autant moins le droit à l'erreur que les budgets de recrutement sont en baisse. Certaines estimations montrent qu'un départ peut coûter jusqu'à un an de salaire », souligne Delphine Lacaze, professeur de GRH à l'IAE d'Aix-en-Provence. « Moins de départs prématurés, une meilleure compréhension de la culture de l'entreprise et de ses objectifs, une prise de poste et la

constitution d'un réseau plus rapides », tels sont, pour elle, les bénéfices d'une intégration bien menée. Accompagner la nouvelle recrue débute dès le premier jour. Karine Laprie, commerciale recrutée en août 2010 à SAS France, se souvient avoir trouvé à son arrivée son nom sur la porte du bureau. « C'est un

petit détail qui a son importance... J'ai pensé à ce moment-là que j'étais vraiment attendue, sentiment plutôt plaisant lorsque vous arrivez dans un nouvel environnement. » Mais, là encore, une enquête de l'Apec menée en 2010 auprès des jeunes cadres débutants révélait que l'accueil laissait parfois à désirer. Un tiers des jeunes interrogés répondaient que leur poste de travail n'avait pas été préparé à leur arrivée. « Il y a un vrai décalage entre le temps, l'énergie et les ressources mises pour recruter une personne, et le manque d'investissement des entreprises dans cette période cruciale, constate pour sa part Édouard Tessier, consultant au cabinet IDRH. Tout le monde se souvient de son premier jour, structurant dans le lien futur à l'entreprise. Si l'on n'a pas de téléphone, pas de fiche de poste, pas de contrat, cela dénote un certain manque de considération. »

Des repères clairs et explicites

Certes, le manager et les collègues proches seront en première ligne pour aider à la compréhension du nouvel environnement. Mais « la RH a un rôle dans la structuration et la mise en place des outils, surtout avec la nouvelle génération qui a besoin de repères clairs et explicites, estime Virginie Loye, responsable de formations "DRH et compétences" à Cegos. Parrainage, séminaires d'intégration, checklist au manager... la liste des outils possibles est longue.

À Kiabi, un module de-learning va prochainement être déployé pour compléter le parcours d'intégration, indique Aurélie Prudhomme, directrice carrière et recrutement : « Il permettra aux nouveaux entrants de découvrir en toute autonomie l'organisation et les métiers, de comprendre l'ensemble de la chaîne de valeur, du besoin produit au client final. Ce support nous permet de délivrer une information fiable et actualisée à l'ensemble des salariés, et dans tous les pays. »

« Pour éviter d'enfermer la personne dans des consignes et des descriptifs de poste, on voit de plus en plus de parcours de rendez-vous avec divers interlocuteurs, qui permettent à la personne de découvrir sa mission à travers les besoins, les façons de travailler

L'ESSENTIEL

1 Parrainage, immersion, séminaires, simulations... sont autant d'outils déployés par les entreprises pour faciliter l'intégration des nouveaux embauchés.

2 Mais toutes les entreprises ne prévoient pas de tels processus et, dans un tiers des cas, les jeunes recrues n'ont pas de poste prêt le jour de leur arrivée.

3 Même si l'accueil et l'intégration restent avant tout des actes managériaux, les RH peuvent les renforcer grâce à des supports, comme les rapports d'étonnement.



de ses collègues », remarque Delphine Lacaze. À Spie Belgium, par exemple, le futur salarié reçoit, la semaine avant son arrivée, son passeport d'intégration, sorte d'agenda aménageant ses premiers jours dans l'entreprise : « En moyenne, nous prévoyons une dizaine de rencontres durant les premières semaines avec les personnes clés de sa division et avec des salariés qui exercent des fonctions similaires dans d'autres secteurs d'activité de l'entreprise, ou des départements support comme les services RH, la sécurité, les achats, etc. », explique Annik Vandeputte, responsable du recrutement, qui a mis en place un parcours d'intégration il y a environ trois ans. Afin de parfaire ce tour d'horizon, le planning est complété d'un séminaire d'une demi-journée pour découvrir l'ensemble de l'entreprise – ses divisions, ses services support. « Ce rendez-vous leur donne l'occasion de se constituer un réseau professionnel en interne et de rencontrer le comité de direction. »

Virginie Loye constate une atti-

rance des entreprises pour des outils ludiques et interactifs. Les hôtels Pullman déclinent des outils "décalés", comme un quiz d'évaluation (lire ci-contre). Dans d'autres entreprises, la découverte des métiers se fait *in situ*, par des périodes d'immersion dans d'autres services avec lesquels le futur embauché va être amené à interagir. À Velux France, la tournée avec un commercial ou un technicien SAV est de rigueur pour tout nouvel entrant, de même qu'une formation... à la pose de fenêtre (lire p. 27).

▶ Les entreprises sont attirées par les outils ludiques et interactifs.

Certains outils sont particulièrement sophistiqués, comme les *serious games*, utilisés par exemple par Suez Environnement pour permettre la découverte des métiers du cycle de l'eau et des déchets (lire *E & C* n° 1098). Le cabinet de conseil IPMC a déve-

loppé, pour certains groupes industriels comme PSA, un outil de simulation destiné aux ingénieurs et techniciens embauchés pour travailler sur des projets complexes. « Un projet de nouveau véhicule dure plusieurs années et fait intervenir des milliers de personnes dans plusieurs pays. Les nouveaux entrants découvrent une machine déjà lancée, et ne s'y intègrent pas facilement ; quelle est ma contribution au projet ? Comment les intervenants sont-ils coordonnés ? Nous avons développé une plate-forme de simulation qui, pendant une semaine, les met en situation dans un projet type et leur permet de ressentir leur contribution à la bonne synchronisation du projet », décrit Bernard Idrac, le directeur associé.

Le parcours d'intégration ne vise donc pas seulement à aider le nouvel embauché à prendre son poste en main, mais répond aussi à des « objectifs d'acculturation et de performance, souligne Virginie Loye. C'est aussi au cours de cette période que l'on va s'assurer, de part et d'autre, qu'il y

a une adéquation entre le fonctionnement individuel de la personne recrutée et les valeurs de l'entreprise ». Les rencontres sur le terrain, comme les périodes d'immersion, ont aussi cette vertu, souligne Édouard Tessier.

Valeur de considération

Il cite l'exemple d'une entreprise du bâtiment, où « le fait d'envoyer les nouveaux cadres sur le terrain sert aussi à recueillir l'avis des chefs de chantier. Dans cette entreprise, qui fait de la considération une de ses valeurs, il est important de savoir de quelle manière ils se comportent avec les salariés sur le terrain. Pour les jeunes cadres du tertiaire, les métiers sont souvent désincarnés. Cette confrontation au travail des "vrais gens" marque durablement la relation à l'entreprise. Consciemment ou non, quand ils établissent ensuite des bilans, ils savent ce que cela produit. »

Côté RH, il s'agit de s'assurer que la mayonnaise prend bien. À Spie Belgium, un questionnaire est envoyé aux nouveaux après trois mois passés au sein de l'entreprise,

assorti d'un entretien avec les ressources humaines. « Il nous arrive de voir qu'un rendez-vous a été annulé, ou reporté, que l'accueil n'a pas été bien ressenti. À ce moment-là, nous pouvons intervenir auprès des managers, expliquer pourquoi c'est important », explique Annik Vandeputte. Quant aux "rapports d'étonnement" que les nouveaux embauchés rédigent quelque temps après leur arrivée, ils constituent surtout un support d'échange avec le manager, comme à Mondial Assistance (lire p. 26). Une façon de rappeler que l'intégration est avant tout un « acte de management, insiste Patrice Roussel, professeur de GRH à l'IAE de Toulouse, mais qui n'est pas assez reconnu ». Former et sensibiliser les managers aux enjeux de l'intégration, les associer à l'élaboration des outils, tels sont, conclut-il, les pistes de réflexion que doivent mener les entreprises, pour que les parcours d'accueil parfois très complets qu'elles proposent aux jeunes recrues soient en phase avec leur vécu au travail. ■

ÉLODIE SARFATI