



nicomak

ANFH Picardie

Conférence

Intégrer un nouvel arrivant

2017

Nous alternerons concepts et exemples grâce à la co-animation




Céline GINDRE
Consultante en management
gindre@nicomak.eu



Geoffroy Murat
Docteur en éthique spécialiste de la culture managériale
murat@nicomak.eu

3

Qui est Nicomak ?



Nous sommes experts en innovation managériale

- Management par les valeurs
- Dialogue parties prenantes
- Intelligence collective
- Management d'équipe
- Conduite du changement

NOS THÈMES DE PRÉDILECTION

- CULTURE D'ENTREPRISE ET VALEURS**
Faire un travail de fond sur les valeurs à afficher dans l'entreprise. Les équipes sont fédérées, elles trouvent du sens à leur action et il devient plus facile de manager et de recadrer les comportements déviants.
- POLITIQUE RSE**
Ouvrir l'innovation en dialoguant avec les parties prenantes. Découvrir leurs enjeux et imaginer ensemble de nouvelles solutions dans une logique de co-construction.
- BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**
Travailler de manière concrète et positive sur les 4 dimensions du bien-être : le Sens, le Lien, l'Activité et le Confort et en ressortir avec un plan d'action concret et efficace.
- DIVERSITÉ**
Aborder la diversité simplement et sans tabou. Mesurer vos biais et préjugés pour qu'ils n'affectent pas votre performance. Faire de la diversité une force et pas une contrainte.
- RÉSISTANCE AU CHANGEMENT**
Développer le management agile et le management collaboratif au sein des organisations afin d'accueillir au mieux le changement et éviter toute résistance.

4

Les objectifs de cette conférence sont triple

Objectif n°1 : Comprendre les mécanismes et **enjeux** de l'intégration d'un nouvel arrivant

Objectif n°2 : Progresser dans ses pratiques via des **échanges** entre pairs

Objectif n°3 : Repartir avec des idées **d'actions concrètes**

Inclusion

Vous êtes plutôt de quel côté ? Positionnez-vous à main levée !

Ce qui compte chez un nouvel arrivant, ce sont ses compétences

Ce qui compte chez un nouvel arrivant, ce sont ses comportements

La meilleure intégration, c'est de plonger la personne au plus vite dans l'opérationnel

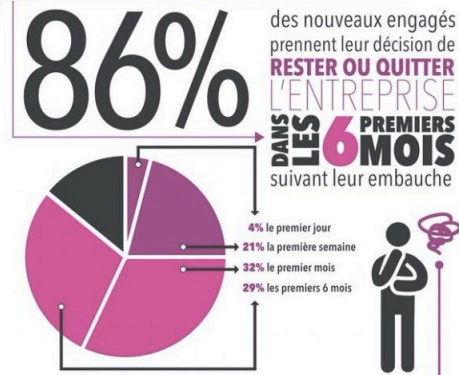
La meilleure intégration, c'est de permettre un maximum la personne en observation

Quelques apports théoriques et outils opérationnels

Pourquoi l'intégration est clé ?



Une mauvaise expérience collaborateur a un impact économique certain



En termes de RH

En termes opérationnels

- L'expérience des collaborateurs a un lien direct sur l'expérience des clients / patients

11 * Étude sur l'industrie de Bersin by Deloitte : Onboarding Software Solutions 2014: On-Ramp for Employee Success

L'intégration prend un rôle de plus en plus significatif, à mesure qu'on prend conscience de l'ampleur de l'expérience collaborateur



L'intégration, c'est quoi ?



L'expérience collaborateur débute par l'intégration



Recrutement



Intégration



Développement



Evaluations



Partir



Recommander



Revenir

13

Pour le jour J, ce qu'on veut éviter



Le cauchemar de l'intégration : pas de confort ni de lien

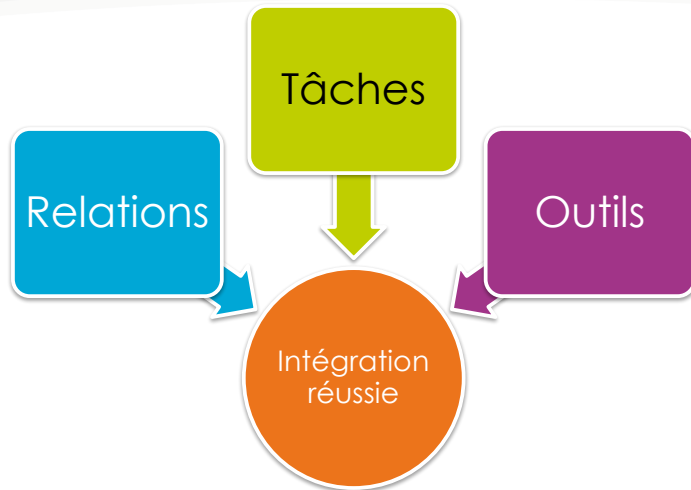


15

Comment on travaille sur l'intégration ?



On travaille d'abord sur les 3 dimensions qui créent une culture collaborateur efficace



17

© Jacob Morgan (thefutureorganization.com) Source: IBM Institute for Business Value.

Equipe et managers doivent montrer leur présence

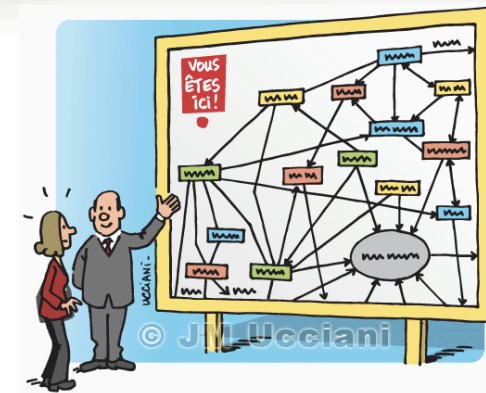
Relations

- Prévenez de l'arrivée de la personne :
 - Les collègues
 - Les personnes qui vont travailler avec elle
 - Les services administratifs, informatiques, comptables, etc.
- Préparez une lettre de bienvenue à déposer sur le bureau de la personne
- Organisez un repas de bienvenue
- Présentez la nouvelle personne aux différents responsables de services

19



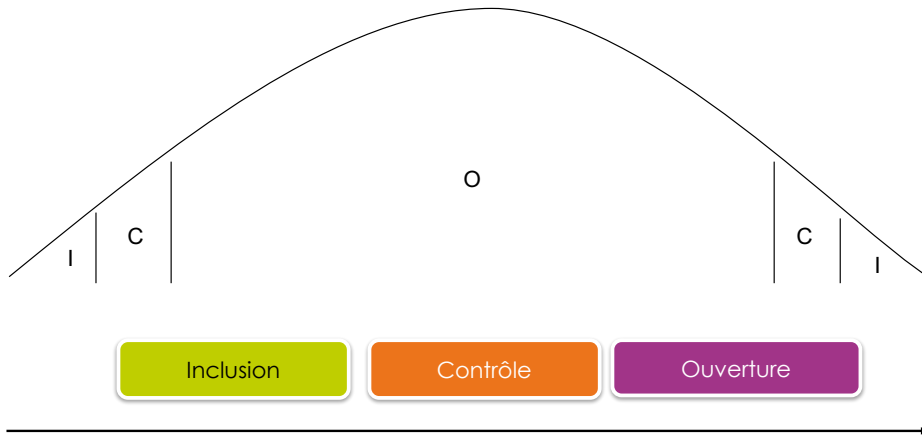
18



20

Assurez-vous dans tous les temps de réunion et lancement de projets qu'un temps d'inclusion est réservé.

Un outil : Le modèle « ICO »



21

23



Equipe et managers doivent montrer leur présence

Tâches

- Demandez le mois qui précède son arrivée et vérifiez la semaine précédente que tout est en ordre :
 - Les logiciels/matériels nécessaires aux tâches du futur salarié
 - Ajout de l'adresse e-mail dans l'annuaire des employés et les listes de diffusion
- Préparez-vous et préparez un document pour pouvoir lui présenter :
 - la liste des objectifs du poste
 - La liste de tâches pour le premier jour, la première semaine, le premier mois, le premier trimestre
 - Le planning des deux premières semaines

22

Equipe et managers doivent montrer leur présence

Outils

- Demandez l'aide nécessaire et vérifiez que c'est bien fait pour avoir le jour J tout en ordre pour :
 - L'installation du bureau
 - La configuration du téléphone et de la messagerie
 - Les blouses, uniformes, etc.
 - Les cartes de visite, les modèles de présentations/documents, etc.
- Présentez :
 - Les Programmes usuels, le matériel
 - Le mode de réservation des salles de réunion,
 - Les salles de pause, les toilettes, les accès et stationnement, etc.
- Prenez le temps de :
 - Prendre l'air (balade, déj, rdv à l'extérieur) avec la nouvelle recrue pour savoir comment elle se sent

24

Quelques outils par étape



Avant de commencer, de l'information peut déjà être passée

Avant l'intégration

Focus :

- Fournir les informations essentielles
- Clarifier les attentes mutuelles
- Résoudre les questions administratives

71%

des Top Employers fournissent aux nouveaux collaborateurs un « pack de bienvenue »

18%

des Top Employers ont mis en place un portail d'intégration externe, ouvert aux candidats

97%

des Top Employers mettent à la disposition des salariés un « manuel du collaborateur »

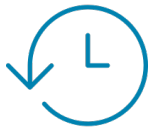
Manuel du collaborateur

27

L'intégration recouvre plusieurs étapes



Offre/Sélection



Avant de commencer



1^{er} jour



Assimilation



Accélération

Un exemple de livret d'accueil – le petit livre rouge de Facebook

Facebook was not originally created to be a company.

It was built to accomplish a social mission—to make the world more open and connected.

26

28

L'assimilation passe par le relationnel

La 1^{re} semaine

Focus :

- Implication de la direction générale
- Clarification des rôles et des attentes
- Networking



29

Utiliser le journal d'étonnement pour mettre en valeur le plein potentiel de la nouvelle recrue et garder l'organisation agile et ouverte à l'innovation

Pourquoi ?

Mesure le niveau de bien-être

Démier et éclaircir des points spécifiques

Comment ?

Cet écrit doit s'accompagner d'un échange

Cet écrit nécessite de l'ouverture et une prise de responsabilité

Quelques questions à titre d'exemple

- Qu'est-ce qui vous a le plus étonné dans l'organisation ?
- Quelles ont été mes impressions avant mon arrivée ?
- Qu'est-ce que je pense de la réalité du travail (prise de décisions, rôle de chacun, disponibilité de l'équipe, etc.)
- Comment je me sens au sein de l'équipe ?
- Qu'est-ce que je perçois du métier et de la relation avec les parties prenantes externes ?
- Quelles sont les pistes d'amélioration que je souhaite suggérer ?

31

Questionnaire d'accueil du chef parfait



Questions à poser au nouveau collaborateur autour d'un café :

1. Comment ça se passe ? Comment appréhendez-vous votre nouveau poste ?
2. Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans ce rôle ?
3. Est-ce que le travail / l'équipe / l'entreprise est conforme à vos attentes ?
4. Avez-vous été surpris(e) par certaines choses ? Si oui, lesquelles ?
5. La formation vous a-t-elle été utile ? Qu'est-ce que vous aimeriez changer ou y ajouter ?
6. Disposez-vous de tous les outils et ressources dont vous avez besoin ?
7. Avez-vous l'impression de bien connaître vos collègues à présent ?
8. Vous sentez-vous parfois exclu(e) ?
9. Y a-t-il quelque chose d'autre que nous devrions fournir aux nouveaux salariés ?
10. Qu'est-ce qui marche / ne marche pas bien ?
11. Vous posez-vous encore des questions sur votre rôle, sur l'équipe ou sur l'entreprise ?
12. En tant que responsable, que puis-je faire pour vous aider davantage ?
13. En tant que responsable, que puis-je faire pour faciliter votre intégration ?

Exemples de questions à poser

30

L'accélération passe par le feedback et la communication

Les 100 premiers jours

Focus :

- Formation
- Suivi des performances
- Evaluation après un et trois mois



42% des Top Employers encouragent le partage d'expérience à travers les médias sociaux

42% des Top Employers organisent une réunion avec la direction générale



92% des Top Employers planifient des points d'étape réguliers avec le manager



32



Guide d'élaboration des objectifs

OBJECTIFS Quoi	RÉSULTATS CLÉS		RETOUR
	Réussite	Quand	Statut / Commentaires
Objectif n°1			
Que souhaitez-vous accomplir ?	Quels sont les signes de réussite ?	Quand souhaitez-vous l'accomplir ? JJ/MM	Notes sur ce qui a été accompli
Objectif n°2			
Que souhaitez-vous accomplir ?	Quels sont les signes de réussite ?	Quand souhaitez-vous l'accomplir ? JJ/MM	Notes sur ce qui a été accompli
Objectif de développement personnel			
Que souhaitez-vous accomplir ?	Quels sont les signes de réussite ?	Quand souhaitez-vous l'accomplir ? JJ/MM	Notes sur ce qui a été accompli

Exemple de guide d'élaboration des objectifs

L'intégration est complètement aboutie par l'appropriation de la culture de l'organisation

35

Exemple de guide de feedback inversé

Questionnaire d'intégration nouvelle recrue

Lieu de l'intégration					Date				
Service									
	1 Pas d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Sans opinion	4 Plutôt d'accord	5 D'accord				
Je trouve le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs très intéressant, stimulant et utile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
La durée du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs était adaptée pour pouvoir toujours suivre le fil et retenir toutes les informations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Je connais mieux l'entreprise, ses dirigeants et ses différents services.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Je connais bien les produits / les services de notre entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				



Mettre en avant les aventures et les histoires communes pour le nouvel arrivant ne se sente plus « nouveau »

Retour sur expérience

Photos

Anecdotes

Bar camp

39

Présenter les comportements à promouvoir, illustrant la culture d'organisation

Les valeurs de Nicomak

Engagement

Ce que ça veut dire :
Tendre vers un toujours mieux pour moi, mes collègues et mes parties prenantes. Pour y parvenir, être dans l'action pour permettre de bouger les lignes et respecter mes engagements une fois qu'ils sont pris dans un souci de simplicité et d'efficacité.

Lignes de réflexion associées :



Bienveillance

Ce que ça veut dire :
Je me soucie de moi, de mes collègues et de mes parties prenantes. Pour y parvenir, je tiens compte de mes besoins et de ceux dans mes actions tout en cherchant à prendre le plus de plaisir possible.

Lignes de réflexion associées :



Des exemples

ENGAGEMENT

- Je m'informe en permanence sur les nouveautés sur mon sujet et j'en informe mes collègues et clients.
- Je connais l'état de la trésorerie et du chiffre d'affaires de Nicomak.
- Je cherche sans arrêt de nouvelles pistes de développement pour Nicomak.
- Je vais toujours au plus simple dans mes actions. Si je suis bloqué, je change de stratégie ou je demande de l'aide.

BIENVEILLANCE

- Si un projet ne fait plus plaisir, je le dis et je cherche des solutions avec mes collègues.
- Je réponds dès que je peux aux sollicitations par texto ou mails de mes collègues, ne serait-ce que pour dire que je m'en occupe.
- Je me préoccupe de ce que fait chacun pendant sa journée.
- Si je suis débordé, je le dis lors du Scrum.
- Si quelqu'un appelle à l'aide lors du Scrum, je me mets à sa place pour trouver des solutions.

Quelle est votre difficulté majeure lors de l'intégration d'un nouvel arrivant ?



- Notez cette problématique sur votre post-it
- Les animateurs vont ensuite les rassembler pour créer des groupes de travail thématiques
- Vous serez alors libres de choisir le thème qui vous intéresse

40

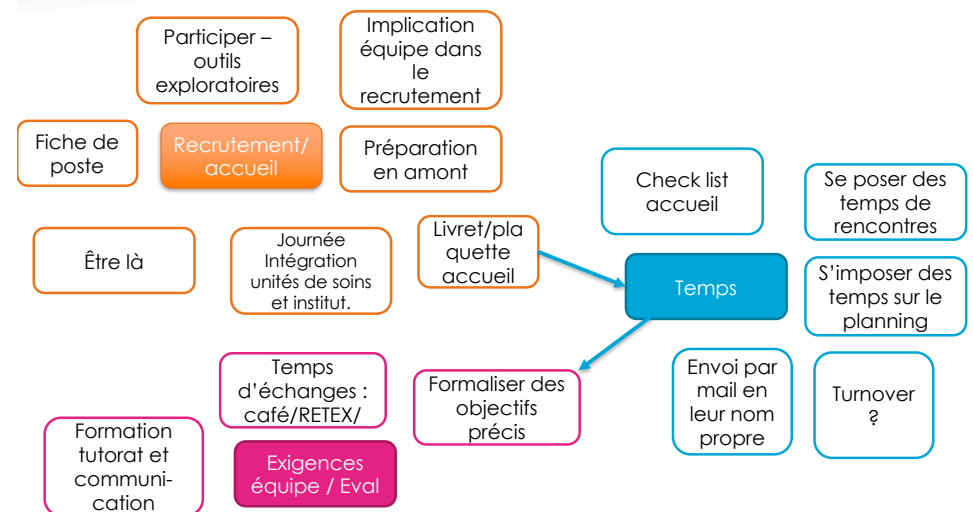
Une trame de question est à compléter
Vous recevrez les productions après la conférence



Restitution du bar camp

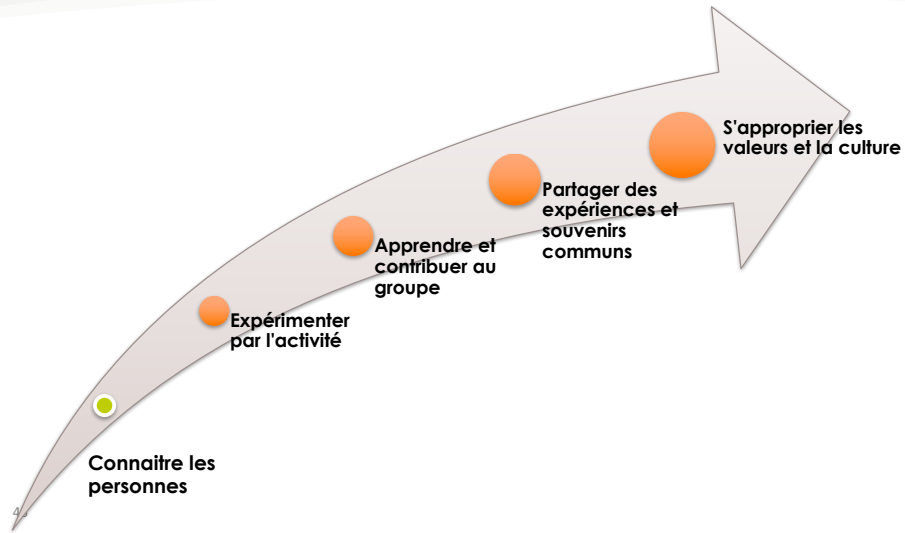
Pause

Voici les principaux outils et recommandations qui ressortent des groupes



Organiser l'intégration comme un parcours qui laisse des traces

Un outil : le concept de « learning expedition »



Bibliographie

- Un document synthétique de Linked In avec plusieurs bonnes pratiques et outils :
https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/fr_FR/site/pdf/tipsheets/onboarding-in-a-box-fr-fr.pdf
- Caroline Cordier. Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs. Gestion et management. 2013.
- Un rapport de Olivia Deschamps pour Le parcours d'intégration des nouveaux professionnels de l'hôpital : un enjeu RH. L'exemple du CH de Fougères l'ENSP :
<https://documentation.ehesp.fr/memoires/2006/edh/deschamps.pdf>
- Abord de Chatillon E., Richard D., « Du Sens, du Lien, de l'Activité et du Confort : une proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le S.L.A.C. », *Revue Française de Gestion*, 2015/4