

Comment améliorer le parcours d'intégration au sein de la structure professionnelle de la fédération Les Scouts Baden-Powell de Belgique ?

Auteur : Ek, Pascale

Promoteur(s) : Poumay, Marianne

Faculté : Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation

Diplôme : Master en sciences de l'éducation, à finalité spécialisée en formation des adultes

Année académique : 2019-2020

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11298>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



Université de Liège
Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation

Comment améliorer le parcours d'intégration au sein de la structure professionnelle de la fédération Les Scouts Baden-Powell de Belgique ?

Sous la direction de Madame Marianne Poumay
Lecteurs : Messieurs Cédric Danse et Sébastien Renouprez

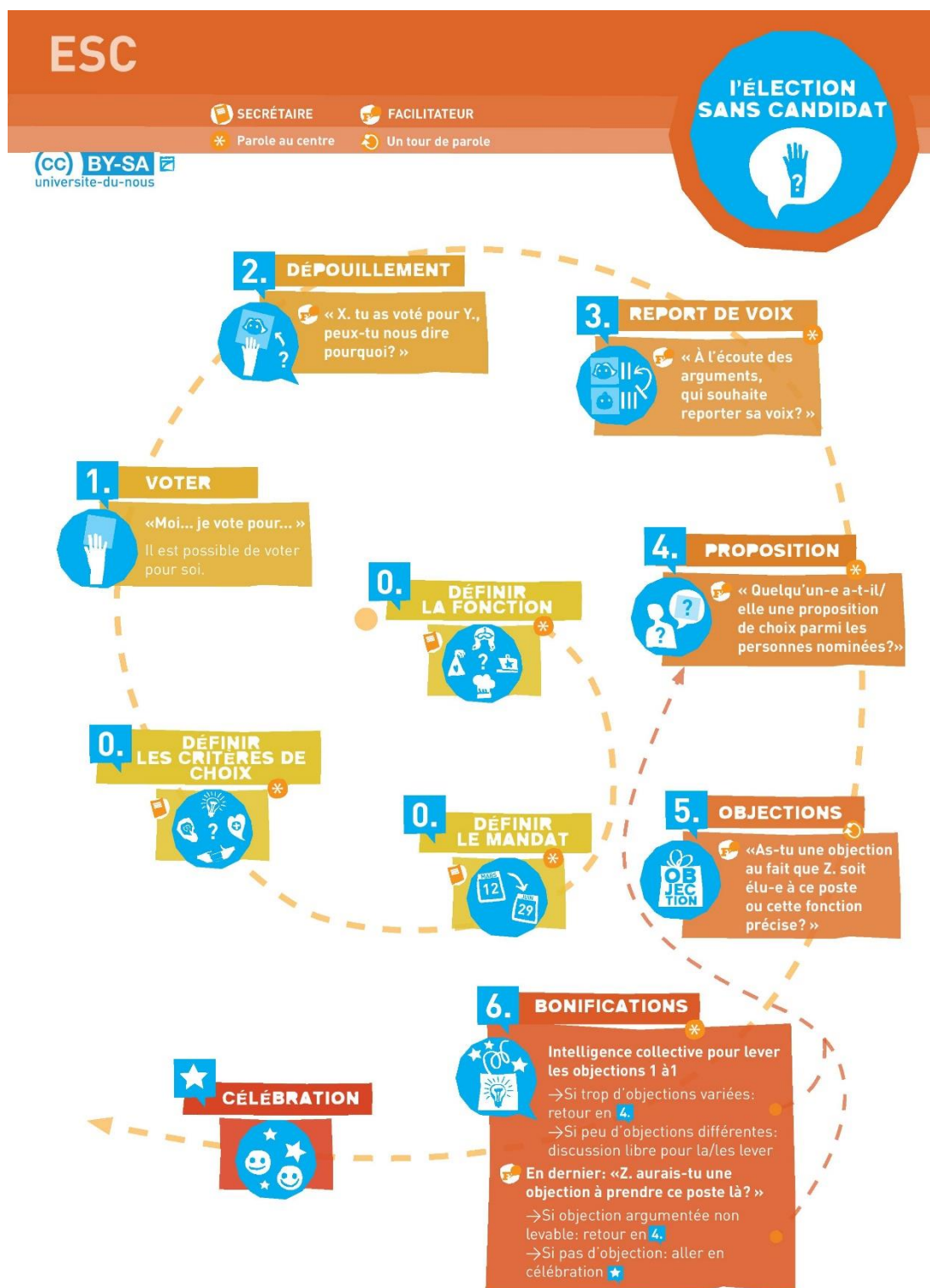
Mémoire présenté par Pascale Ek
en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de l'Éducation,
à finalité spécialisée en Formation des adultes

Année académique 2019-2020

Table des matière des annexes

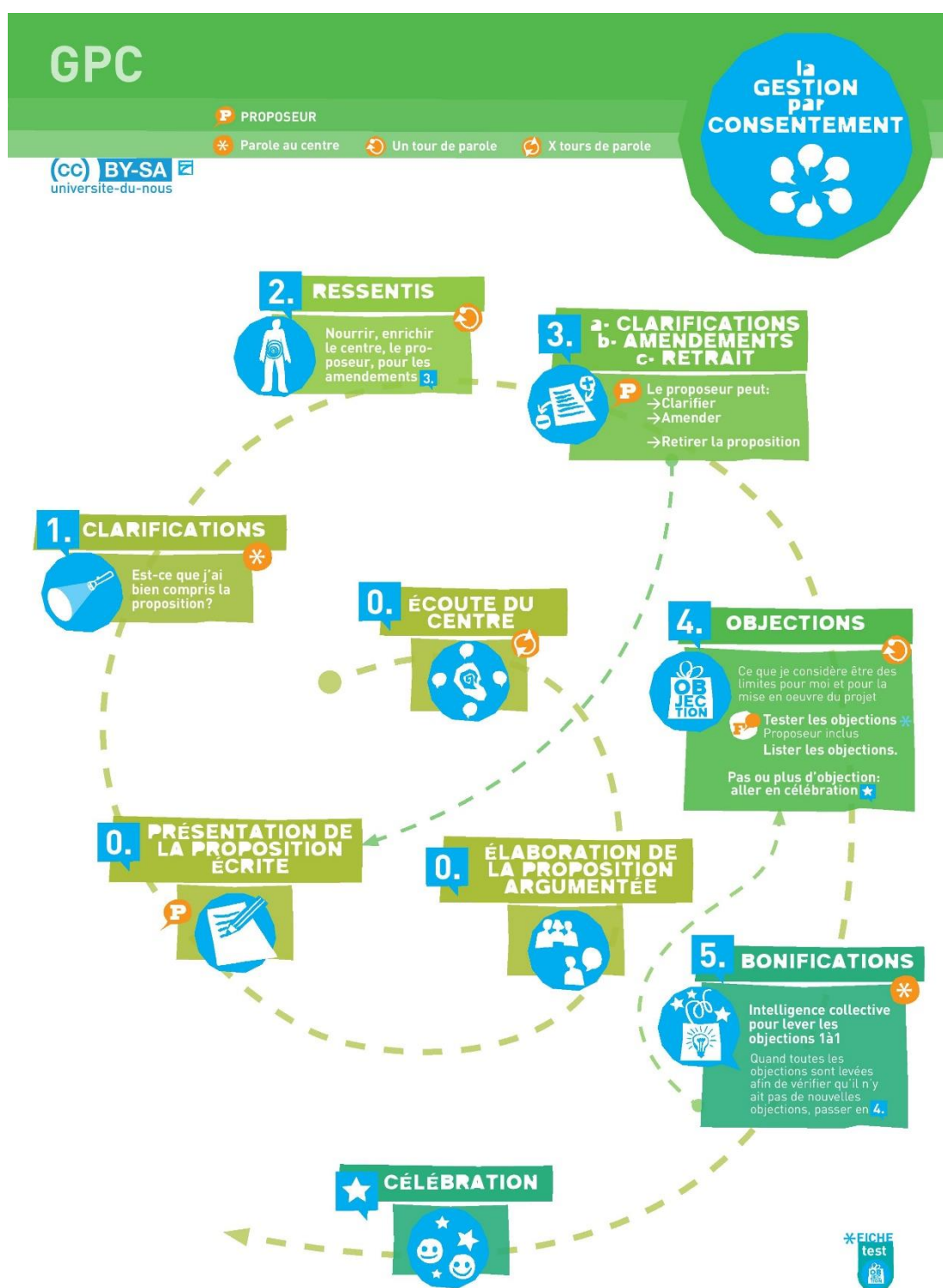
- Annexe 1 : Procédure d'élection sans candidat
- Annexe 2 : Procédure de prise de décision par consentement
- Annexe 3 : Raison d'être du cercle RH
- Annexe 4 : Checklist d'intégration
- Annexe 5 : Fiche Intégration d'un nouveau collègue
- Annexe 6 : Ligne du temps du parcours d'intégration
- Annexe 7 : Exemple de courrier aux participants
- Annexe 8 : Guide d'entretien : tableau préparation
- Annexe 9 : Guide d'entretien : modèle vierge
- Annexe 10 : Objectifs du parcours d'intégration
- Annexe 11 : Liste de sentiments
- Annexe 12 : Aide-mémoire pour l'entretien
- Annexe 13 : Guide d'entretien annoté
- Annexe 14 : Tableau-synthèse des entretiens
- Annexe 15 : Ligne du temps complétée par la nouvelle arrivante
- Annexe 16 : Extrait du relevé linéaire des thèmes
- Annexe 17 : Premières impressions de la nouvelle arrivante
- Annexe 18 : Checklist d'intégration : analyse du contenu
- Annexe 19 : Arbre thématique : vue d'ensemble

Annexe 1 : Procédure d'élection sans candidat



Source : <https://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/esc-2017-v0.1.pdf>

Annexe 2 : Procédure de prise de décision par consentement



Source : <https://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/gpc-2017-v0.1.pdf>

Annexe 3 : Raison d'être du cercle RH



Les Scouts
Fédération des Scouts Baden-Powell de Belgique ASBL
Rue de Dublin 21 - 1050 Bruxelles
tél. +32(0)2.508.12.00 - fax +32(0)2.508.12.01
lesscouts@lesscouts.be
www.lesscouts.be



[CERCLE RICHESSE HUMAINES] CARTE D'IDENTITÉ

Raison d'être

Le cercle, au service du personnel, est un lieu d'échanges, de réflexion et de construction de pistes d'actions entre les rôles en lien avec la gestion des ressources humaines (GRH) dans un but de :

- soutien du rôle RH
- cohérence et qualité dans le travail qu'ils fournissent chacun
- veille des aspects légaux
- prévention
- soutien au personnel
- soutien au processus sociocratique

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Annexe 4 : Checklist d'intégration

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Niveau 1	Niveau 2	Échéance	Rôle ressource	Durée estimée	Documentation disponible	statut (OK, NOK, Planifié...)				
1	Accueil	1 jour avant l'arrivée	Marraine/parrain	15 min	Imprimer "Keep calm et bienvenue chez Les Scouts"					
2										
3	Accueil	1 jour	IT	30'						
4	Accueil	1 jour	Marraine/parrain	1h						
5	Accueil	1 jour	Rôle RH	30 min						
6	Outils 21	1 semaine	Documentaliste	1h30						
	Participatif	15 jours	Premier lien	1h						
7										
	Participatif	15 jours	Marraine/parrain	selon modalité choisie	00100.2 Structure du 21					
8										
	Accueil	1 mois	Administrateur délégué	15 min						
9										
	Accueil	1 mois	Administrateur délégué	20 min						
10										
	Participatif	1 mois	Marraine/parrain	1h						
11	Structure	1 mois	Rôle RH	1h						
12										
	Participatif	1 mois	Marraine/parrain	étalement						
13										
	Mouvement	1 mois	Président	1h						
14										

	A	B	C	D	E	F	G
	Niveau 1	Niveau 2	Échéance	Rôle ressource	Durée estimée	Documentation disponible	Statut (OK, NOK, Planifié...)
1	Mouvement	Corpus des textes fondamentaux du mouvement : Mission, identité (dont la méthode et les valeurs), Destination 2028	1 mois	Président	1h	FD12_corpus de textes fondamentaux	
15	Mouvement	Lien structure permanente et le mouvement	1 mois	Président	20 min	Pas de support existant	
16	Mouvement	Présentation du staff + CAF + plan d'action	1 mois	Président	1 soirée	CAF (cahier CE20), photo du staff, tableau des projets sur Epic	
17	Mouvement	Les centres fédéraux et leurs particularités	1 mois	Administrateur délégué	20 min	Pas de support existant	
18	Mouvement	Agenda fédéral et rythmes du mouvement	1 mois	Président	30 min	Agenda fédéral (mettre le lien)	
19	Mouvement	Actions du mouvement	1 mois	Président	30 min	??	
20	Mosaïque du 21	Polyspot, Ci-Joint, Yammer,...	1 mois	Documentaliste			
21	Mosaïque du 21	Capsule (inclus articulation avec le mail)	1 mois	Cercle capsule	2h		
22	Outils 21	Initiatives com interne - Yammer/Mail	1 mois	Rôle Rédac chef Com interne au 21 ou animateur Yammer	1h		
23	Outils 21	Articulation cloud/local	1 mois	IT	1h		
24	Outils 21	Modèles de documents	1 mois	Com Mouvement	30 min	\\scout212\Scouts_Fichiers\00000 Boîte à outils 21\00001 Procédures\Communication mouvement\20190607_modeles document.docx	
25	Outils 21	Utilisation des copieurs	1 mois	Marraine/Parrain	20 min		
26	Outils 21	Procédures partagées (alarme, téléphonie,...)	1 mois	Marraine/Parrain	30 min		
27	Projets	Gros projets en cours	1 mois	Administrateur délégué	30 min	https://lesscouts.sharepoint.com/Lists%20Scouts/EPIC/Lists/Tableau%20PMO/Vue%20par%20phase.aspx	
28	IT	Office - outlook	1 semaine	IT	2h (pour tout)		
29	IT	Office 365 - application utilisées	1 semaine	IT	2h (pour tout)	Seance bienvenue utilisateur.docx	
30	IT	Caméra de surveillance	1 semaine	IT	30 min		
31	IT	Sécurité informatique	1 semaine	IT	2h (pour tout)		
32							

	A	B	C	D	E	F	G
	Niveau 1	Niveau 2	Échéance	Rôle ressource	Durée estimée	Documentation disponible	Statut (OK, NOK, Planifié...)
1	Accueil	Réaliser le rapport d'étonnement (inviter le rôle RH et partager en cercle)	3 mois	Marraine/Parrain		\\SCOUT212\Scouts_Fichiers\00000 Boîte à outils 21\00002 Documents-type\Gestion personnel 21\20180918 SRZ Rapport etonnement.dotx	
33	Participatif	Outils: arête de poisson, moi à ta place je, CNV, etc.	3 mois	Formation DP	selon modalité choisie	Outils brainstorming	
34	Participatif	Rôles sociocratiques + Raison d'être et carte ID	3 mois	Formation DP		00100.1 Boîte à outils Sociocratie	
35	Participatif	Fonctionnement d'une réunion (ronde, élection sans candidat, etc.)	3 mois	Formation DP		Outils ronde ouverture	
36	Participatif	Contenu de la constitution	3 mois	Marraine/Parrain	étalement	L\00100 Cercles\00100.1 Boîte à outils Sociocratie\Constitution	
37	Participatif	Lien et limites entre participatif et statuts de l'ASBL + comité de gestion	3 mois	Administrateur délégué	1h		
38	Mosaïque du 21	Photothèque	3 mois	Com Mouvement			
39	Mosaïque du 21	Bibliothèque (ouvrages et revues)	3 mois	Documentaliste			
40	Mosaïque du 21	Grenier des publications	3 mois	Com Mouvement			
41	Outils 21	Publications: revues et cahier	3 mois	Com Mouvement	1h	Expliquer quelles sont nos principales publications scouts, nos revues, etc.	
42	Participatif	Participer à une formation à la Communication Non Violente	3 mois	Rôle RH	3 jours		
43	Mouvement	Participer à une formation Bon To Go	3 mois	ANF équipes d'unité	1 jours		
44	Projets	Méthodologie projets	3 mois	Administrateur délégué	1h30	L\15000 Projets\15000-01 Suivi de projets_pmo\Projet PMO	
45	Accueil	Organiser un petit dej/pause café	1 mois	Marraine/Parrain			
46	Accueil	Transit - contenu et modalité d'utilisation	1 mois	Logisticien	30 min		
47							

Annexe 5 : Fiche Intégration d'un nouveau collègue



Les Scouts
Fédération des Scouts Baden-Powell de Belgique ASBL
Rue de Dublin 21 - 1050 Bruxelles
tél.+32(0)2.508.12.00 - fax +32(0)2.508.12.01
lesscouts@lesscouts.be
www.lesscouts.be



FICHE N°8

TITRE : Intégration d'un nouveau collègue

THEMES ABORDES : intégration, arrivée nouveau collègue

Date dernière modification : 21-05-2019

Préambule

L'intégration d'un nouveau collègue se fait à deux niveaux :

1. L'intégration à l'association, sa culture, son organisation, les collègues, l'articulation bénévoles-employés, ses outils... Le nouvel arrivant apprend à connaître la structure, les mécanismes, les règles de gouvernance de l'organisation... tout ce qui lui permettra de « naviguer » dans l'organisation, de comprendre comment ça marche, ce qui est différent d'une autre organisation, quelles compétences sont nécessaires pour que ça marche.
2. L'intégration à son rôle, outils spécifiques, processus métiers...

Le premier pan est délégué par le cercle au [parrain/marraine](#). Quant au second, le cercle est redevable de s'assurer qu'il est pris en main par une personne qui maîtrise le rôle. Cela pourrait être le parrain/marraine (mais ce n'est pas obligé), le premier lien, ou un-e futur-e collègue proche.

Le rôle RH fait le point régulièrement avec le cercle, le parrain/marraine et le nouveau venu pour s'assurer que ce parcours soit bien vécu tel que défini dans la [checklist d'intégration](#).

Cas particuliers

En cas de contrat de remplacement, temporaire (CDD), étudiants, alternance, intérim, membre du staff n'ayant pas ou peu de temps de travail, etc., le premier lien propose au cercle d'ancrage une version light de la checklist d'intégration, correspondant à la réalité particulière du cas envisagé.

Si ce cas particulier mène à un engagement à durée indéterminée (CDI), le parcours d'intégration standard doit alors être initié par le rôle RH.

Avant l'arrivée du nouveau collègue

- A la signature du contrat, le rôle RH initie le [parcours d'intégration](#). Il prévient le premier lien de la date d'arrivée afin que celui-ci s'organise, et s'assure que le premier lien a tous les éléments en main pour suivre l'intégration.
- Le cercle d'ancrage est responsable de l'intégration à l'association et au rôle.
- Le cercle d'ancrage désigne un parrain ou une marraine via élection sans candidat (voir carte d'identité [ici](#)) qui accompagne le nouvel arrivant dans son intégration à l'association.

- Le cercle d'ancrage désigne la personne qui va accompagner le nouveau collègue dans son rôle (métier).

À son arrivée

- Au cours de la première semaine idéalement, le cercle organise une réunion d'accueil pour le nouvel arrivant. Si le parrain / marraine ne fait pas partie du cercle, il est alors invité. Lors de cette réunion, l'animateur doit accorder une attention spéciale au début de la réunion pour accueillir le nouvel arrivant en orientant la ronde d'ouverture vers lui et en permettant à chacun de se présenter. L'idée est de célébrer l'arrivée du nouvel arrivant. *Par exemple, chacun vient avec un objet qui symbolise un souhait qu'il a pour le nouvel arrivant, ou bien chacun choisit une photo qui lui inspire ce que le nouvel arrivant va apporter au cercle ou à l'organisation. Ça pourrait être un moment extraordinaire pour célébrer le nouveau venu. Mais aussi ça sert aux collègues déjà présents à se connaître à un niveau plus profond étant donné que chaque souhait ou chaque photo est une histoire qui révèle ce que celui qui la raconte apprécie sur son lieu de travail et dans ses relations avec les collègues.*
- Le parrain ou la marraine met en place l'intégration à l'association telle que définie dans la [checklist d'intégration](#).

À la fin du parcours d'intégration

- Une évaluation du parcours d'intégration se fait avec le parrain / la marraine et le cercle d'ancrage. Un canevas de base sert à la discussion entre le nouvel arrivant et le parrain (examinant les deux parcours). Un retour de la discussion est fait vers le cercle RH par le parrain / marraine et le nouvel arrivant.
 - Qu'est-ce qui a été ?
 - Qu'est-ce qui a moins bien été ?
 - Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

Annexe 6 : Ligne du temps du parcours d'intégration

J-1			Préparation du poste de travail
Jour J			• Badge d'accès • Visite des bureaux et présentation • Kelio
J + 7			• Serveur + Politique d'archivage et GDPR • Office 365 + Outlook + Séc. informatique • Caméra de surveillance
J + 15			• Cercle d'ancrage : rôles sociocratiques, CI du cercle et de ses différents rôles • Structure du 21
			• Les fiches cadres + CQA + Centres + Projets • Petit dej/pause-café + Copieurs + Procédures + Historique et contexte actuel + Rôles RH • Transit • Mosaïque : Polyspot, Ci-Joint, Yammer... • Capsule • Fédération & instances + Corpus des textes fondamentaux + Lien structure permanente/mouvement + Staff fédéral - CAF - plan d'action + Agenda fédéral + Actions du mouvement • Initiatives com interne - Yammer/Mail • Articulation cloud/local • Modèles de documents
J + 1 mois			
(J + 2 mois)			
			• Rapport d'étonnement + Constitution • DP : Outils sociocratiques + Rôles sociocratiques - Raison d'être et carte ID + Fonctionnement d'une réunion (ronde, élection sans candidat, etc.) • Keepeek + Grenier + Publications • Bibliothèque (ouvrages et revues) • Participer à une formation Bon To Go • Lien et limites entre participatif et statuts de l'ASBL & CG + Méthodologie projets
J + 3 mois			• Participer à une formation à la Communication Non Violente



Annexe 7 : Exemple de courrier aux participants

De : Pascale Ek

Envoyé : vendredi 23 octobre 2020 15:53

À :

Objet : Demande d'entretien pour mon mémoire

Hello

J'espère que ta famille et toi vous portez bien.

Comme tu le sais, j'ai repris un cursus universitaire et suis sur le point de terminer mon Master en Sciences de l'éducation à finalité Formation des adultes. Dans le cadre de mon mémoire, je réalise une recherche qui s'intitule « Comment améliorer le parcours d'intégration au sein de la structure professionnelle de la fédération Les Scouts Baden-Powell de Belgique ? ». L'objectif de cette recherche est de recueillir l'avis de , mais aussi par son entourage professionnel (collègues, marraine).

Je t'écris donc pour solliciter un entretien : celui-ci durerait une petite heure et prendrait la forme d'une discussion. Je nous enregistrerai, si tu es d'accord, pour que mon analyse puisse être la plus précise possible ; mais par la suite, le contenu sera anonymisé : j'utiliserai ce que tu m'as dit sans que personne ne puisse identifier que c'était toi qui t'exprimais...

Dans cet entretien, nous discuterons librement à propos de ton ressenti, de ce qui te semble avoir favorisé son intégration, mais aussi ce qui pourrait l'avoir freinée, ce qui est appris et comment c'est transféré dans la vie professionnelle...

Si tu le souhaites et que tes disponibilités le permettent, je serai ravie de te compter parmi les participants, tant avec ta casquette de 1^{er} lien du cercle Plaidoyer, qu'avec ton regard RH. Si ça t'intéresse et que tu penses pouvoir te libérer, d'ici le 5 novembre idéalement, tu peux me recontacter par Teams ou répondre à ce mail.

Je précise que toute participation est strictement volontaire ; donc, si tu ne souhaites pas participer, c'est tout à fait ton droit. Aucune explication ou justification ne sera nécessaire et tu n'en subiras aucun préjudice.

Merci d'avance et belle journée,

Pascale

Pascale Ek,

Accompagnement pédagogique

pek@lesscouts.be

formation@lesscouts.be

Les Scouts ASBL

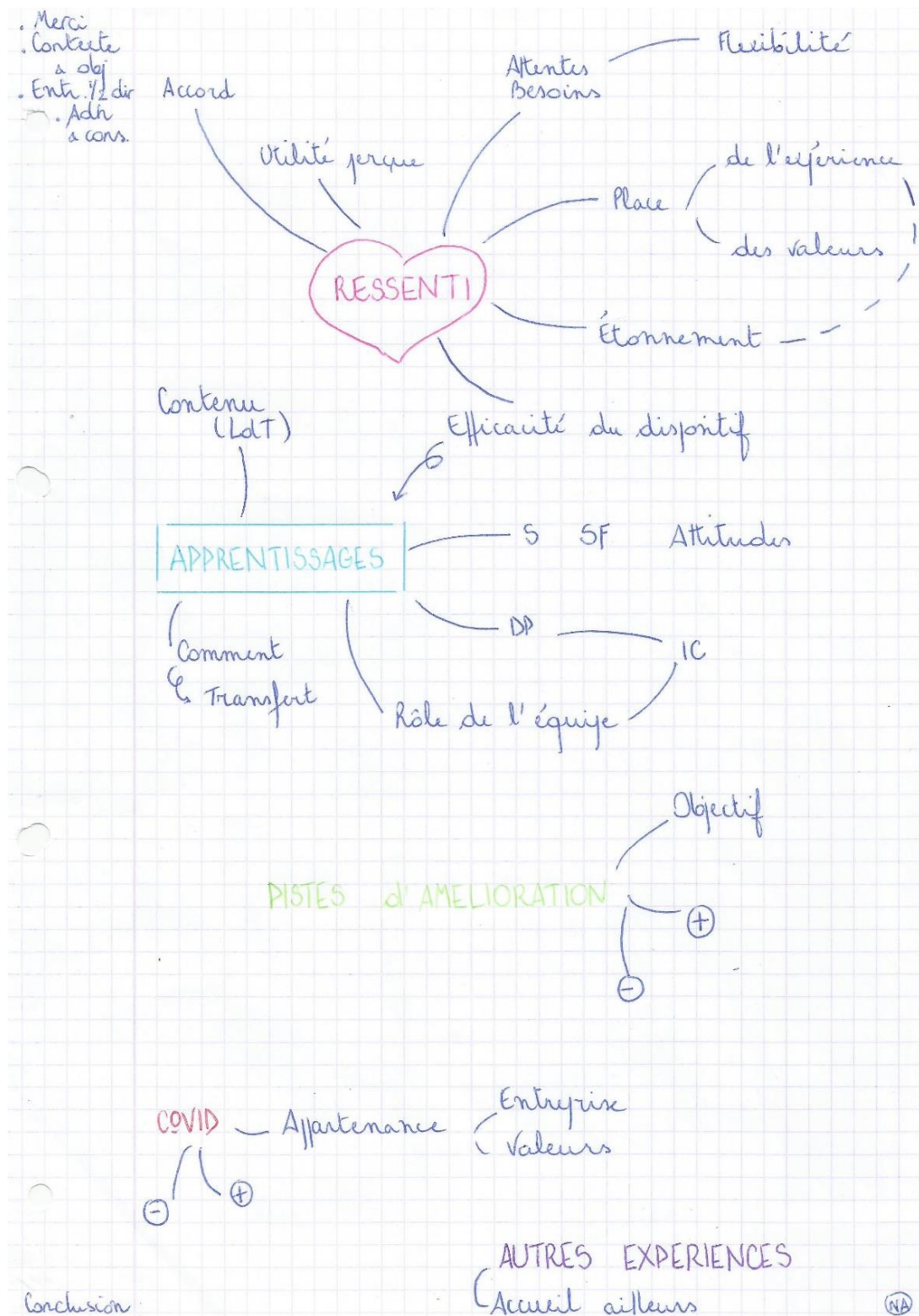
tél. +32(0)2.508.12.00

fax +32(0)2.508.12.01

Annexe 8 : Guide d'entretien : tableau préparation

Entretien NA					
Remerciement – Contexte et objectif – Entretien semi-directif – Adhésion + consentement – Conclusion					
	Tous	NA	MA	RE	PL
Ressenti 	Place de l'expérience Place des valeurs	Accord + Utilité perçue Attentes, besoins Efficacité du dispositif Étonnement (p/r passé) Flexibilité			
Apprentissages 	S – SF – Attitudes DP Comment Transfert Rôle de l'équipe/IC		Flexibilité p/r check list	Dispositif au sein du cercle	
Pistes d'amélioration 	Objectif + & -	Dispositifs pédagogiques (concordance formation-fonction)			
Covid 	Appartenance (entreprise + valeurs) + & -		Influence : - durée + contenu du parcours - ancrage humain, soutien		
Autres expériences 		Accueil ailleurs	En tant que parrain/marraine/collègue		

Annexe 9 : Guide d'entretien : modèle vierge



Annexe 10 : Objectifs du parcours d'intégration

Préambule

L'intégration d'un nouveau collègue se fait à deux niveaux :

1. L'intégration à l'association, sa culture, son organisation, les collègues, l'articulation bénévoles-employés, ses outils... Le nouvel arrivant apprend à connaître la structure, les mécanismes, les règles de gouvernance de l'organisation... tout ce qui lui permettra de « naviguer » dans l'organisation, de comprendre comment ça marche, ce qui est différent d'une autre organisation, quelles compétences sont nécessaires pour que ça marche.
2. L'intégration à son rôle, outils spécifiques, processus métiers...

Le premier pan est délégué par le cercle au [parrain/marraine](#). Quant au second, le cercle est redevable de s'assurer qu'il est pris en main par une personne qui maîtrise le rôle. Cela pourrait être le parrain/marraine (mais ce n'est pas obligé), le premier lien, ou un-e futur-e collègue proche.

Le rôle RH fait le point régulièrement avec le cercle, le parrain/marraine et le nouveau venu pour s'assurer que ce parcours soit bien vécu tel que défini dans la [checklist d'intégration](#).

Fiche n°8 de la Constitution : Intégration d'un nouveau collègue

Annexe 11 : Liste de sentiments

Je me sens...

Joie	Joie	Joie	Colère	Tristesse	Peur	Fatigue
À l'aise Absorbé Allégé Amical Amoureux Amusé Apaisé Attendri Aux anges Aventureux Béat Calme Charmé Comblé Compatissant Concentré Confiant Content De bonne humeur Décontracté Délivré Détendu D'humeur espiègle Dynamisé Ébahi Ébloui Emballé Émoustillé Empli de tendresse Ému	En confiance En effervescence En expansion En sécurité Enchanté Enflammé Enjoué Enthousiaste Étourdi Euphorique Excité Exubérant Fasciné Fier Fou de joie Gonflé à bloc Grisé Heureux Hilare Inspiré Joyeux Jubilant Léger Libre Nourri Optimiste Ouvert Paisible Passionné Pétillant	Plein d'élan Plein d'affection Plein d'appréciation Plein de courage Plein de gratitude Plein de reconnaissance Plein de vie Plein d'entrain Proche Radieux Rafrichi Ragaillard Ravi Ravigoté Réconforté Reconnaissant Régénéré Réjoui Relaxé Revigoré Satisfait Serein Soulagé Stimulé Sûr de moi Touché Tranquille Vivant Vivifié Zen	Agacé Agité Amer Contrarié Dégouté De mauvaise humeur Écoeuré En colère Enragé Exaspéré Fâché Fou furieux Frustré Furieux Hors de moi Irrité Mécontent Nerveux Pessimiste Qui en a marre Sur les nerfs	Abattu Accablé Anéanti Blessé Consterné Débordé Déchiré Découragé Démoralisé Déprimé Désespéré D'humeur noire En détresse Impuissant Malheureux Mécontent Mélancolique Peiné Seul Soucieux Sur la réserve	Alarmé Angoissé Anxieux Apeuré Bloqué Bouleversé Choqué Craintif Dérouté Désorienté Effrayé En alerte Épouvanté Horriifié Inquiet Mal à l'aise Méfiant Paniqué Qui a la trouille Sous pression Sur mes gardes Surpris Tendu Terrifié Terrorisé Tourmenté	Dépassé Endormi Épuisé Impuissant Indifférent Inerte Las Léthargique Lourd Morose Ramolli Rompu Sans élan Saturé

Annexe 12 : Aide-mémoire pour l'entretien

But général : Entretien d'information / **Objectif** : Recueillir des pistes d'amélioration du parcours d'intégration

Espace : Salle L'Entre-Deux ou Colombages, distanciation Covid / **Temps prévu** : 1h/1h30

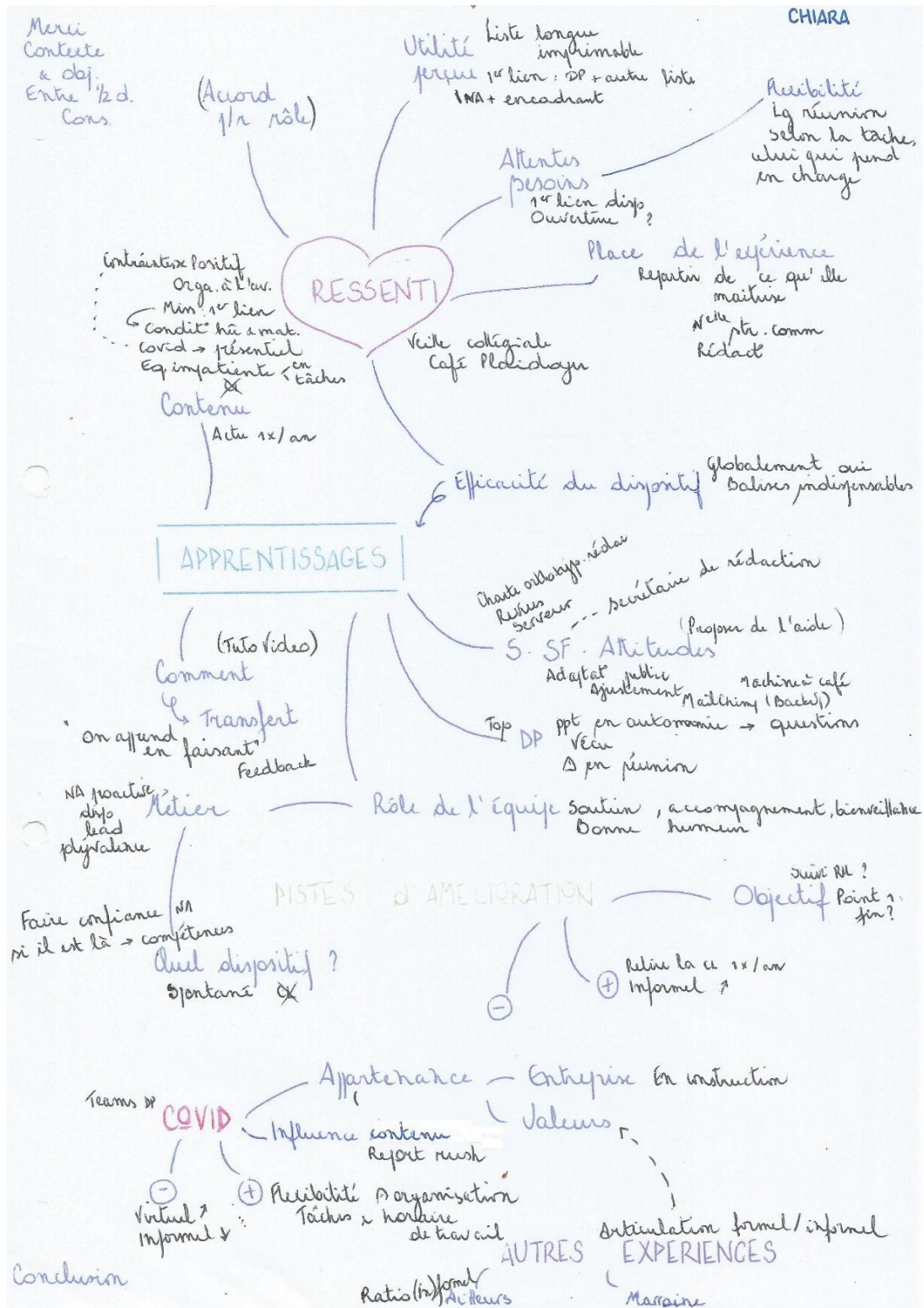
Notes à moi-même :

- Isoler les conditions si c'est un cas négatif – Penser aussi à ce qui va bien
- Encourager – Reformuler – Laisser des blancs
- **Transfert** : généraliser et maintenir compétences et comportements acquis dans le cadre d'un programme de formation
 - Variables :
 - o individuelles :
 - engagement dans la tâche
 - apprentissage autodirigé et autorégulation
 - socialisation organisationnelle
 - o de l'environnement : support social, sens commun, obstacles, éléments qui influencent les processus d'apprentissage
 - o liées à la formation : ce qui se passe avant, les dispositifs pédagogiques, utilité perçue

- **Andragogie** :

- o Besoin d'apprendre et diagnostic par l'apprenant
- o Motivations personnelles et professionnelles
- o Rôle des expériences de vie, de travail, relationnelles, etc.
- o Concept de soi : développement de toute la personne
- o Autogestion et projet commun (apprenant/formateur) de formation
- o Liens avec le concert et mise en pratique immédiate

Annexe 13 : Guide d'entretien annoté



Annexe 14 : Tableau-synthèse des entretiens

		Nancy #Positif #Flou	Mathilde #Inconfort	Candice #Silos #Périmètre	Chiara #Informel
Ressenti	Libre	+ Accueil point de vue humain + Se sentir accueilli (collègues directs en présentiel) + Prendre et laisser le temps + Se sentir attendu (humainement et matériellement) + Marraine (hors équipe/liberté de parole) + Conseils & actions + Coll. directs pour le métier + Suivi RH + Conseils & actions + En confiance + Être proactif + Renforcement positif + « C'est scout, quoi. » + Formations programmées + Vision « investissement » des formations - Accueil métier Comm externe : pas de balises, incohérences - Instructions de travail	- Peu d'infos sur l'arrivée, sur l'arrivante + Heureuse d'être marraine, d'accueillir - Problème de communication p/r date (vacances d'été) → coordination souhaitée entre Mathilde et Candice (mais Covid, surcharge de travail, confinement, congés) - Mail du RH vers les acteurs de l'intégration : qui a le lead ? + Accompagnement selon le degré d'autonomie + Collègue agréable + Se sentir utile > < - Frustration de ne pas soutenir plus sur le métier - Déception p/r convivialité (Covid) - Clarté de la CL + Tâches déléguées	+ Soulagement : renfort (profil complémentaire) - Malaise p/r cercle Plaidoyer (silos RelEx/Médias → comm' globale) → profil trait d'union comm' externe (RelEx // partenariats) avec CI en cours de création (dynamisation LinkedIn-Twitter) → accueil dans un rôle non défini dans un cercle non défini • Point d'attention : ne pas phagocytter pour laisser l'intégration se déployer • Profil défini par RelEx puis soumis à Médias en réunion de cercle Plaidoyer → mi-temps dans chaque bureau ? • Accueil de l'expression de la difficulté d'identifier ses tâches, de se sentir légitime pour instiller de nouveaux fonctionnements #PlanDeCmm #StratégieDeComm + de répondre aux attentes de différents interlocuteurs • Difficulté pour le cercle de déflouter le flou (beaucoup de télétravail + work on progress) // Opportunité > < Défi • Cercle bouleversé niveau RH (+répartition des tâches) : retour après absences de longue durée de Yaëlle & Méline + accueil Nancy	• Globalement positif vu le contexte Covid + Présence physique des collègues directs + Accueil organisé en cercle Plaidoyer (1^{er} lien à l'époque) + Conditions humaines et matérielles • Limiter les inconforts liés au contexte sanitaire + Rencontre dès que possible au bureau pour faire connaissance + Impatience vu la charge de travail du cercle → communication mineure puis majeure sur les journées du patrimoine → proactivité (InfoParents), disponibilité, leadership + Collègue sympathique, opérationnelle et compétente + Organisation d'un Café Plaidoyer en virtuel (retour Yaëlle + accueil Nancy)

		Nancy #Positif #Flou	Mathilde #Inconfort	Candice #Silos #Périmètre	Chiara #Informel
Ressenti	Accord p/r rôle	Accès CL → l'actrice	- Oui - Flattée, marque de confiance	- Pas de demande réelle Être là pour elle Accueil RelEx (// mise à distance) → inconfort (sans relais de Médias, sans proactivité dès le recrutement)	NA
	Utilité perçue	- Accueil préparé - Temps d'intégration	- Oui - Nécessité de l'améliorer	- Bonne référence pratico-pratique - Construction d'un socle de connaissances de base - Besoin d'une check-list de cercle - CL métier RelEx (à bonifier) > < Aspect plus pratique en Plaidoyer	- Contact RH pour chaque pilote de ligne : ici 1^{er} lien (peu de tâches + mail RH), quand marraine : impression de la CL et surlignage en cours d'avancement - Mis à jour dernièrement
	Attentes, besoins	- Identité - Expression des difficultés → écoute, soutien	Partir de ce qu'elle exprime → en attente de voir où se trouvent les infos et de discuter	Soutien de la part de Yaëlle (1^{er} lien Plaidoyer → soutien aux membres du cercle) → expression des inconforts (en profondeur) → rédaction de la CI comm' externe (à bonifier)	- Disponibilité Dire si ça va trop vite, si c'est difficile à comprendre « Il n'y a pas de bêtes questions. » - Rdv avec nouveau 1^{er} lien (pas de passation formelle)
	Flexibilité	NA	- Tâches déléguées - Au départ : fidélité En pratique : manque de réalisme	NA	Oui, selon la tâche et selon l'acteur : base commune + différents points de vue

		Nancy #Positif #Flou	Mathilde #Inconfort	Candice #Silos #Périmètre	Chiara #Informel
Ressenti	Place de l'expérience	- Oui → pression - Confiance	Nostalgie → écoute, recherche de solutions	- Systématisation des plans de comm' - Proposition de conception de capsules vidéo (à valoriser) - Vision stratégique	- Polyvalence p/r rédaction comm' Travailler avec quoi elle est déjà à l'aise (ex. : news web)
	Place des valeurs	- Idéal scout (modernité, citoyenneté, monde meilleur), fierté → Job idéalisé - Ressenti au quotidien	•/	/	Esprit scout → intégration facilitée
	Apports du métier de base	NA	écoute active + CNV - Gestion de la CL - Réflexes pour transmettre	NA	NA
	Efficacité du dispositif	- Détail / acteur - Pense-bête - Investissement / nouveau	Oui, mais CL = document à bonifier, à clarifier, à accompagner d'une procédure	/	- Oui : passage par des balises indispensables - Aide pour l'arrivant, rassurant pour l'accueillant

		Nancy #Positif #Flou	Mathilde #Inconfort	Candice #Silos #Périmètre	Chiara #Informel
Apprentissages	Contenu	/	Transmission de savoirs → quel besoin, quelle appropriation ?	Projets RelEx (relations avec les communes, engagement citoyen) → Veille dans la presse	
	Savoirs	- Structure de la fédé - DP (à expérimenter)	- CNV - Fonctionnement du 21 - Rôles sociocratiques	- Volet institutionnel (Galaxie Jeunesse : OJ, mouvement de jeunesse, agréé CV → décrets...) #Positionnement LS - Mémoire	- Charte ortho-typo-rédactionnelle - Serveurs et autres questions techniques - Briefing « revues »
	Savoir-faire	- Secrétariat → appartenance au cercle : concentration + participation + esprit de synthèse - Capsule - Desk		- Fonctionnement LS (Capsule...) - Intégration de la procédure « Presse » - CL : TB	- Retours concrets et simples sur les productions (adaptation du style + support de comm') - Campagne Mailchimp (back up – soulagement psychologique) : compétences rédactionnelles de base + apprentissage technique → maîtrise fond et forme - Machine à café ☺
	Attitudes	Rondes d'ouverture et de fermeture	- Expression des besoins, du ressenti - Soutien pour avancer dans son cercle	- P/r tâches - P/r personnes ressources	
	DP	Par l'expérience	/	Grandes lignes (autre acteur dans la CL → voir avec la marraine)	Réunion Teams, très tôt – 30 minutes : apt global en amont + Q/R

		Nancy #Positif #Flou	Mathilde #Inconfort	Candice #Silos #Périmètre	Chiara #Informel
Apprentissages	Rôle de l'équipe	- Pousser à l'autonomie - Soutien - Guide	/	- Co-construction, apprentissages croisés - Augmentation du temps lors des rencontres → apprentissages concrets et reliés à l'actu du cercle - PrendreDuTempsPourEnGagner #DisponibilitéPourTisserLaToile #Patience - Place pour de l'informel	- Veille collégiale à prendre le temps pour expliquer et permettre à Nancy de poser ces questions lors des premières réunions DP - Tâches mieux définies (CI finie ? #RelEx) → gestion comm' externe (relecture de news, stratégie de comm', œil neuf sur ce qui existe) - Confiance dans l'évolution : coordination InfoParents 2021 (niveau rédactionnel) - Soutien et accompagnement dans la bonne humeur
	Comment (transfert)	- Confiance : FB constructif (essai / erreur) - Appel aux personnes ressources	- Influence du tempérament du nouvel arrivant - Beaucoup de savoirs jamais transférés - Joindre de la pratique à la théorie - Appropriation en solo	- Apprentissages par l'action + on retient quand on utilise, quand on en a besoin. - Projets concrets : infos théoriques (cadre, contexte) → mise au travail (proposition, coconstruction) → découverte des dysfonctionnements - Apprentissages progressifs, en boucle (pas tout d'un coup)	- C'est en faisant qu'on apprend - Document à lire (charte), à garder à portée de main et sur lequel interpellier les Médias - Relecture par la secrétaire de rédaction + Soles, solo (adaptation du ton à l'entreprise, au canal, à la cible) → aller-retour (articles, news) - Video procédure MailChimp + vérification des 1^{ers} travaux

		Nancy #Positif #Flou	Mathilde #Inconfort	Candice #Silos #Périmètre	Chiara #Informel
Pistes d'amélioration	Objectif	1 : Atteint 2 : Personne ne maîtrise son rôle. • Point RH : pour elle : oui	- Intention positive, mais large 1 // CL intégration (manque procédure) → Parrain/marraine hors N2 2 : manque CL de cercle + procédure → collègue N2 - Pas de contact avec rôle RH	1 : CL = base commune, à suivre rigoureusement 2 : ni CL, ni procédure → prise en charge par les collègues directs (ici, difficulté vu que la configuration du cercle Plaidoyer) • Pas de contact formel avec rôle RH	- CL à actualiser 1x/an - Opérationnalisation du rôle RH - Clarté, cohérence 1 : Grosso modo : à voir selon la subjectivité / Bizarrerie du point sur les compétences : il n'y a pas d'engagement, c'est qu'on estime compétent 2 : TB
	Bonifications	- Briefer les intervenants CL - Mettre les 1ers rdv à l'agenda - CL chronologique → agenda	- CL : liens inexistant, formulation des items, leadership, répartition des tâches PM/RH, chronologie, pertinence des items, en fonction des besoins - Tableau chronologique : ajouter une colonne avec le cercle responsable en face des bullet points des tâches, ajouter une intro - Clarification rôle RH	1^{er} point RH/cercle tous les mois, voire à la fin théorique du parcours - Rapport d'étonnement : outil hyper-intéressant : vécu ? exploité ?	

		Nancy #Positif #Flou	Mathilde #Inconfort	Candice #Silos #Périmètre	Chiara #Informel
Pistes d'amélioration	Ajouts	• Annonce du rôle en comm interne • Accueil explicatif (Médias) • Organigramme (pour mieux collaborer) • Respect p/r ancien job	• Document CL organisé par cercle • Procédure d'intégration propre au cercle • Point d'attention : Rôle de l'équipe : Se rappeler que la personne débute, lui faire confiance, lui montrer ce qu'elle sait déjà faire, la valoriser et l'emmener plus loin → allier les forces #JC • #Patience • Accueil = processus actif	• Intégrer dans un cercle déjà construit et fonctionnel > < choix assumé de ne pas le faire → en questionnement • CL de cercle + suivi à intégrer lors du point RH	• Aspect informel

		Nancy #Positif #Flou	Mathilde #Inconfort	Candice #Silos #Périmètre	Chiara #Informel
Covid	Appartenance à l'entreprise	/	• P/r équipe	• Pas assez de place pour l'informel	• En construction (comme pour tous, question de longévité)
	Appartenance aux valeurs	/	/	• Pas de participation aux actions du mouvement (rentrée...) : pas de contact avec les collègues hors contexte, ni avec les cadres bénévoles, pas de découverte de la cause scout du point de vue pro → moins de sens	•
	Positif	• Accueil distillé	• Aucun → nocif	• Difficulté à en identifier • Aspect bienveillance Covid	• Flexibilité p/r à l'organisation des journées, du travail
	Négatif	• Seule au bureau • « Routine » & oubli	• Manque de temps pour se coordonner • Manque de convivialité • CL prend plus de temps. • Difficulté pour soutenir et rendre opérationnelle (accueil & métier) • Grande incertitude	• Structure qui ne tourne pas normalement, avec moins de présentiel et une incertitude quant aux choses sur lesquelles on pourrait communiquer : double impact (humain + métier) • Difficulté de prendre du temps aujourd'hui pour en gagner demain • Manque de contact avec la sphère bénévole	• Report de certains actions pour cause d'actu • Manque de moments informels • Mise au vert du cercle pour finaliser la raison d'être en virtuel

		Nancy #Positif #Flou	Mathilde #Inconfort	Candice #Silos #Périmètre	Chiara #Informel
Autres expériences	Marraine	NA	NA	• Point d'ancrage, relation informelle, bienveillance : qualités humaines, plaisir d'accueillir #ElectionSansCandidat	• Ratio in/informel : contrebalancer le bureaucratique par de l'humain, du rigolo, du bienveillant et aller manger avec la nouvelle collègue
	Ailleurs		• LS : on sait accueillir la personne : tout le monde te parle, plus d'une fois		
Pistes que ça m'inspire		• Rédaction d'objectifs clairs • CI métier prête • Procédure/CL de cercle • Dispositif de formation pour les acteurs de la CL • 2^e vague de soutien	• Importance de l'intelligence émotionnelle de la marraine qui part de ce dont la personne a besoin • Utiliser l'AnF du cercle d'ancrage pour certains rdv de la présidence	• Accueil programmé au sein du cercle (sans silos) • Appuyer sur les questions ouvertes (#Yaëlle) • Rapport d'étonnement • Entretien final systématique de fin d'intégration du nouvel arrivant #ThisOne • #AméliorationContinue	• Procédure en cas de passation de rôle pendant l'accueil (ex ; 1^{er} lien) • « Classes inversées » pour que les acteurs gagnent du temps

+ Ouverture à d'autres aspects que la CL + Variété des points de vue des protagonistes et de leurs préoccupations
+ Impact important de l'actu Covid lors des deux entretiens via Teams

Légende : Ce qui a trait à l'accueil, aux interactions relatives aux apprentissages, à la checklist d'intégration, aux interactions liées à l'accompagnement, aux contenus d'apprentissage Ce à quoi j'avais pensé - Ce qui me surprend Question non posée - NA : non applicable
--

Annexe 15 : Ligne du temps complétée par la nouvelle arrivante

J-1	9 août		Préparation du poste de travail
Jour J	10 août		• Badge d'accès Jour J • Visite des bureaux et présentation Jour J • Kelio J + 30j
J + 7	17 août		• Serveur + Politique d'archivage et GDPR J + 3 j • Office 365 + Outlook + Séc. Informatique J • Caméra de surveillance J
J + 15	24 août		• Cercle d'ancrage : rôles sociocratiques, CI du cercle et de ses différents rôles J+15j • Structure du 21 J+ 15 j
			• Les fiches cadres + CQA + Centres + Projets J + 15j (mais pas encore terminé) • Petit dej/pause-café + Copieurs + Procédures + Historique et contexte actuel + Rôles RH J +15j • Transit J + 1 mois • Mosaïque : Polyspot, Ci-Joint, Yammer... J+1 j • Capsule J + 15j • Fédération & instances + Corpus des textes fondamentaux + Lien structure permanente/mouvement + Staff fédéral - CAF - plan d'action + Agenda fédéral + Actions du mouvement J + 1 mois (partiellement terminé) • Initiatives com interne - Yammer/Mail • Articulation cloud/local J + 1j • Modèles de documents J+ 1 mois • Rapport d'étonnement (J+3mois) + Constitution (pas encore fait) • DP : Outils sociocratiques + Rôles sociocratiques - Raison d'être et carte ID + Fonctionnement d'une réunion (ronde, élection sans candidat, etc.) J + 2 mois • Keepeek + Grenier + Publications Pas encore fait • Bibliothèque (ouvrages et revues) J+1 j • Participer à une formation Bon To Go Pas prévu • Lien et limites entre participatif et statuts de l'ASBL & CG + Méthodologie projets J+ 1mois • Participer à une formation à la Communication Non Violente Prévue à J+ 3 mois mais annulée car covid...
J + 1 mois	10 septembre		
(J + 2 mois)			
J + 3 mois	10 novembre		• Participer à une formation à la Communication Non Violente Prévue à J+ 3 mois mais annulée car covid...

XXI

27

Annexe 17 : Premières impressions de la nouvelle arrivante

Premières impressions – Mémoire Pascale

Dès mon arrivée, je me suis sentie particulièrement accueillie : les premières heures étaient consacrées à la discussion informelle, la visite tranquille des bureaux et quelques explications logistiques. Mes collègues directs (██████████) étaient présents durant toute ma première semaine, malgré la contexte « covid » qui recommande un max de télétravail. J'ai senti qu'ils voulaient prendre le temps de me rencontrer, de discuter de manière informelle et surtout de ne pas m'écraser d'informations et de tâches.

C'est la première forte et bonne impression générale que j'ai eu lors de ma rencontre avec chaque collègue : une volonté de prendre le temps d'accueillir, de laisser le temps de comprendre, de s'imprégner et de découvrir.

Le covid a un peu rendu les premières semaines « bizarres » : les bureaux étaient assez vides et mes premières rencontres avec la plupart des collègues se sont faites en vidéo. Cependant ces collègues m'ont agréablement surprise par leur volonté de détourner cette situation : certains m'ont appelée pour faire « une pause-café virtuelle » et faire connaissance.

J'ai très fortement senti le souci de mes collègues concernant mon bien-être vis-à-vis de la situation covid ; je me sentais dans de bonnes conditions pour oser poser mes questions et exprimer mes besoins. C'est d'ailleurs un ressenti qui s'est confirmé au fil des rencontres de nouveaux collègues : tout le monde me semblait ouvert aux questions et volontaire pour m'aider.

J'ai également beaucoup apprécié qu'une marraine me soit assignée », même si nous n'avons pas eu beaucoup de contacts, je la sentais disponible et présente, ce qui est rassurant lorsque l'on commence un nouveau job.

Annexe 18 : Checklist d'intégration : analyse du contenu

A	B	C	D	E	F	G
Niveau 1	Niveau 2	Échéance	Rôle ressource	Durée estimée	Documentation disponible	Statut (OK, NOK, Planifié...)
1	Accueil	1 jour avant l'arrivée	Marraine/Parrain	15 min	Imprimer "Keep calm et bienvenue chez Les Scouts"	
2						
3	Accueil	1 jour	IT	30'		
4	Accueil	1 jour	Marraine/Parrain	1h		
5	Accueil	1 jour	Rôle RH	30 min		
6	Outils 21	1 semaine	Documentaliste	1h30		
	Participatif	15 jours	Premier lien	1h		
7						
8	Participatif	15 jours	Marraine/Parrain	selon modalité choisie	00100.2 Structure du 21	
9	Accueil	1 mois	Administrateur délégué	15 min	https://lesscouts.be/cadres-federaux/etre-cadre/suppo	
10	Accueil	1 mois	Administrateur délégué	20 min		
11	Participatif	1 mois	Marraine/Parrain	1h	Origine Construction Processus	
12	Structure	1 mois	Rôle RH	1h	Vivre et travailler version finale août 2013.pdf	
	Participatif	1 mois	Marraine/Parrain	étalement	L:\00100 Cercles\00100.1 Boîte à outils Sociocratie\Fiches\PDF	
13						
14	Mouvement	1 mois	Président	1h	2011 FD07 Fede dis moi qui tu es HR.pdf	

A	B	C	D	E	F	G
Niveau 1	Niveau 2	Échéance	Rôle ressource	Durée estimée	Documentation disponible	Statut (OK, NOK, Planifié...)
1	Mouvement	1 mois	Président	1h	FD12 corpus de textes fondamentaux	
15	Mouvement	1 mois	Président	20 min	Pas de support existant	
16	Mouvement	1 mois	Président	1 soirée	CAF (cahier CE20), photo du staff, tableau des projets sur Epic	
17	Mouvement	1 mois	Administrateur délégué	20 min	Pas de support existant	
18	Mouvement	1 mois	Président	30 min	Agenda fédéral (mettre le lien)	
19	Mouvement	1 mois	Président	30 min	??	
20	Mouvement	1 mois	Documentaliste			
21	Mouvement	1 mois	Cercle capsule	2h		
22	Mouvement	1 mois	Rôle Rédac chef Com interne au 21 ou animateur Yammer	1h		
23	Mouvement	1 mois	IT	1h		
24	Mouvement	1 mois	Com Mouvement	30 min	\scout212\Scouts Fichiers\00000 Boîte à outils 21\00001 Procédures\Communication mouvement\20190607 modeles document.docx	
25	Mouvement	1 mois				
26	Mouvement	1 mois	Marraine/Parrain	20 min		
27	Mouvement	1 mois	Marraine/Parrain	30 min		
28	Mouvement	1 mois	Administrateur délégué	30 min	https://lesscouts.sharepoint.com/Le s%20Scouts/EPIC/Lists/Tableau%20PMO/Vue%20par%20phase.aspx	
29	Mouvement	1 semaine	IT	2h (pour tout)		
30	Mouvement	1 semaine	IT	2h (pour tout)	Seance bienvenue utilisateur.docx	
31	Mouvement	1 semaine	IT	30 min		
32	Mouvement	1 semaine	IT	2h (pour tout)		

A	B	C	D	E	F	G
Niveau 1	Niveau 2	Échéance	Rôle ressource	Durée estimée	Documentation disponible	Statut (OK, NOK, Planifié...)
1	Accueil	3 mois	Marraine/Parrain		\\SCOUT212\Scouts Fichiers\00000 Boîte à outils 21\00002 Documents-type\Gestion personnel 21\20180918 SRZ Rapport étonnement.docx	
33	Participatif	3 mois	Formation DP	selon modalité choisie	Outils brainstorming	
34	Participatif	3 mois	Formation DP		00100.1 Boîte à outils Sociocratie	
35	Participatif	3 mois	Formation DP		Outils ronde ouverture	
36	Participatif	3 mois	Marraine/Parrain	étalement	L:\00100 Cercles\00100.1 Boîte à outils Sociocratie\Constitution	
37	Participatif	3 mois	Administrateur délégué	1h		
38	Mosaïque du 21	3 mois	Com Mouvement			
39	Mosaïque du 21	3 mois	Documentaliste			
40	Mosaïque du 21	3 mois	Com Mouvement			
41	Outils 21	3 mois	Com Mouvement	1h	Expliquer quelles sont nos principales publications scouts, nos revues, etc.	
42	Participatif	3 mois	Rôle RH	3 jours		
43	Mouvement	3 mois	ANF équipes d'unité	1 jours		
44	Projets	3 mois	Administrateur délégué	1h30	L:\15000 Projets\15000-01 Suivi de projets pmo\Projet PMO	
45	Accueil	1 mois	Marraine/Parrain			
46	Accueil	1 mois	Logisticien	30 min		
47						
48						
49						
50						
51						

Annexe 19 : Arbre thématique : vue d'ensemble

