

Quelle perception ont les travailleurs d'Eurogentec de la politique d'accueil et d'intégration mise en place par l'entreprise ? Étude de cas au sein de l'entreprise Eurogentec

Auteur : Tognolli, Ornella

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/14819>

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.

NOM : TOGNOLLI

Prénom : Ornella

Matricule : s203268

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire

Quelle perception ont les travailleurs d'Eurogentec de la politique d'accueil et d'intégration mise en place par l'entreprise ?
Etude de cas au sein de l'entreprise Eurogentec.

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Gestion des Ressources Humaines, à finalité Politique et Management RH.

Promoteur : Frédéric Schoenaers

Lecteur : Jocelyne Robert

Lecteur : Lorena Baisi

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude ;

À toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

À Lorena Baisi, notre maître de stage, qui nous a permis d'accomplir notre stage au sein de l'entreprise Eurogentec. Elle s'est toujours montrée attentive et disponible dans l'accomplissement de notre travail. Nous la remercions également d'avoir accepté d'être membre de notre jury.

À toute l'équipe des gestionnaires des ressources humaines d'Eurogentec pour leur accueil et leur soutien tout au long de ce stage.

À toutes les personnes de l'entreprise qui nous ont accordé du temps dans le cadre de nos entretiens.

À Monsieur Schoenaers, notre promoteur de mémoire, pour ses conseils avisés, mais également pour ses encouragements et sa disponibilité.

A Madame Robert, une de nos lectrices, pour l'intérêt et le temps alloué à la lecture de ce travail.

À notre famille proche pour leurs perpétuels encouragements et leur soutien dans les moments difficiles.

Sommaire

Lexique des abréviations	1
Introduction	2
1 Chapitre 1 : Revue de littérature.....	4
1.1 Définition de l'onboarding	4
1.2 Pourquoi le processus d'onboarding est important ?.....	5
1.3 La création du programme d'intégration	5
1.4 Les caractéristiques d'un processus d'intégration	6
1.5 Les pratiques de gestion des ressources humaines	7
1.6 Les étapes du processus.....	9
1.7 La première année	13
1.8 Quels sont les objectifs du programme d'intégration ?	13
1.9 Le programme d'intégration.....	14
1.10 Le parrainage.....	16
1.11 L'impact de l'onboarding dans la fidélisation des travailleurs.....	17
1.12 L'impact d'une bonne intégration	17
2 Chapitre 2 : Méthodologie.....	19
2.1 Introduction	19
2.2 Origine de l'objet de recherche	19
2.3 Le terrain de recherche	20
2.4 Le choix de l'échantillon.....	21
2.5 Entretiens semi-directifs.....	22
2.6 Objectif de la recherche et question de départ.....	23
2.7 Limites de la recherche.....	23
3 Chapitre 3 : Données empiriques	25
3.1 Présentation de l'entreprise	25
3.1.1 Historique	25
3.1.2 Effectifs	25
3.1.3 Le service RH.....	26
3.1.4 Activités.....	26
3.1.5 Situation géographique.....	27
3.1.6 Valeurs.....	27
3.1.7 Analyse des variables organisationnelles	27
3.2 Le processus d'accueil et d'intégration présent au sein de la société Eurogentec.....	30
3.2.1 La phase de préparation pour l'accueil et l'intégration	30
3.2.2 L'accueil.....	31
3.2.3 L'intégration du premier jour	32

3.2.4	Le parrainage	33
3.2.5	Le suivi	33
3.2.6	Les enjeux de l'intégration pour Eurogentec.....	34
3.3	La perception des travailleurs sur le processus d'accueil et d'intégration	38
3.3.1	Quand commence l'intégration ?.....	38
3.3.2	Importance de mettre en place un processus d'accueil et d'intégration	40
3.3.3	Rétention des travailleurs	42
3.3.4	Présentation RH du premier jour	43
3.3.5	Suivi des RH et/ou manager durant les premières semaines :	44
3.3.6	Présentation à l'équipe	46
3.3.7	Présentation du plan d'intégration.....	48
3.3.8	Présentation du plan de parrainage et du parrain.....	52
3.3.9	Visite des locaux et matériel.....	55
3.3.10	Entretien de suivi d'intégration (trois mois et six mois).....	57
3.3.11	Ressenti des travailleurs après la première journée chez Eurogentec	59
3.3.12	Améliorations proposées par les personnes interrogées	59
3.3.13	Conclusion des données empiriques.....	64
4	Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats	65
5	Conclusion.....	70
6	Bibliographie	72
	Annexes.....	75

Lexique des abréviations

RH : Ressources Humaines

DRH : Directrice des Ressources Humaines

HSE : Health, Safety, Environment (santé, sécurité, environnement)

ICT : Information Communications Technology (technologies de l'information et de la communication)

PME : Une Petite ou Moyenne Entreprise

HRBP: Human Resources Business Partner

CEO: Chief Executive Officer (Directeur Général)

Introduction

De nos jours, il est inutile de mentionner à quel point il est important pour la majorité des travailleurs de se sentir bien dans leur travail, intégrés dans leur entreprise et dans leur équipe. La réussite d'une entreprise dépend notamment de son personnel et surtout de la qualité de celui-ci (Krasman, 2015).

Une des ressources les plus importantes de l'entreprise est sans conteste le facteur humain. De nombreuses heures sont investies par le service des ressources humaines dans la recherche de nouveaux candidats, dans leur embauche, ou encore sur le thème de leur mobilité (Krasman, 2015).

Des travailleurs quittent l'entreprise, ce qui amène les gestionnaires des ressources humaines à se questionner : est-ce que ce n'était pas la bonne personne pour le poste ? C'est une possibilité mais il est également probable que les ressources humaines n'aient pas suffisamment été présentes dans l'intégration des nouveaux travailleurs. Il serait plus approprié d'être présent au quotidien pour aider les nouvelles recrues à s'intégrer et les aider à relever leurs nouveaux défis, plutôt que d'essayer de les retenir une fois que leur décision de quitter l'organisation est prise. Voici une piste pour diminuer le taux de turnover des entreprises (Krasman, 2015).

En effet, de nos jours, avoir une procédure d'accueil et d'intégration efficace pour les entreprises n'est plus une option. Si l'organisation souhaite assurer sa croissance et sa pérennité, elle doit être en mesure de proposer à ses travailleurs une expérience professionnelle optimale et cela passe par une bonne procédure d'accueil et d'intégration (Krasman, 2015).

Dans ce mémoire, nous allons nous intéresser aux éléments d'accueil et d'intégration mis en place par l'entreprise Eurogentec et la perception que les travailleurs ont de celle-ci. Accueillir un nouveau collaborateur consiste à le présenter à son équipe et aux travailleurs qui composent l'organisation. Outre le présenter au personnel, cela signifie également lui présenter les missions qu'il va devoir accomplir dans le cadre de son travail. Après l'accueil, vient ensuite le processus d'intégration. Celui-ci implique de communiquer au nouveau travailleur la culture d'entreprise et les normes qui régissent l'organisation afin de contribuer à le rendre le plus performant et le plus rapidement possible. Pour assurer son rôle au sein de l'organisation, le nouveau collaborateur apprend les normes, les valeurs et les comportements

à adopter. Les imperfections du processus d'intégration peuvent engendrer une charge de stress et conduire le travailleur à vouloir quitter l'entreprise (Dolan et al., 2008).

D'abord, une revue de littérature composera la première partie de ce mémoire. Dans celle-ci, nous définirons ce qu'est l'onboarding. Ensuite, par la lecture de certains auteurs, nous tenterons de comprendre pourquoi il est important de mettre en place des procédures d'onboarding et de suivre un calendrier pour les étapes clés contribuant à la réussite de ce processus. En même temps, nous découvrirons les différentes configurations organisationnelles de Pichault et Nizet (2013), l'impact d'une bonne intégration sur la rétention des travailleurs et enfin nous aborderons le principe du parrainage.

Ensuite, nous décrirons dans une seconde partie la méthodologie utilisée pour répondre à notre question de recherche.

Notre question de recherche est la suivante : « *Quelle perception ont les travailleurs d'Eurogentec de la politique d'accueil et d'intégration mise en place par l'entreprise ? Etude de cas au sein de l'entreprise Eurogentec.* »

Pour répondre à cette question, nous avons interrogé six travailleurs engagés il y a maximum un an, trois team leaders, deux membres du personnel RH ainsi que la DRH. Les données récoltées auprès de ces personnes constitueront notre partie empirique de ce mémoire. Enfin, nous confronterons la procédure d'accueil et d'intégration élaborée par Eurogentec, la réalité du terrain et ce que nos auteurs préconisent.

1 Chapitre 1 : Revue de littérature

1.1 Définition de l'onboarding

Bauer (2010) définit l'onboarding comme étant « *le processus qui consiste à aider les nouveaux employés à s'adapter rapidement et en douceur aux aspects sociaux et aux performances de leur nouvel emploi. L'intégration permet aux nouveaux employés d'acquérir les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour devenir un membre productif de l'organisation* ». Dans un autre article, Bauer et Erdogan (2011) renseignent l'onboarding, aussi appelé socialisation organisationnelle, comme étant « *un processus par lequel les nouveaux employés passent du statut d'étrangers à l'organisation à celui d'initiés. L'intégration désigne le processus qui aide les nouveaux employés à acquérir les connaissances, les compétences et les comportements dont ils ont besoin pour réussir dans leur nouvelle organisation. Ce processus d'apprentissage pour devenir un membre efficace de l'organisation est différent de la socialisation professionnelle, qui se concentre sur l'apprentissage des normes de la profession, comme celle de policier, de scientifique ou de médecin.* »

De plus, Burkett (2017) ajoute que « *plus les nouveaux employés sont préparés, plus vite ils pourront se connecter et contribuer à la mission et aux valeurs de l'organisation.* » Selon Stein et Christiansen (2010), l'onboarding est un processus qui permet d'intensifier l'efficacité et l'engagement des travailleurs ainsi que de diminuer le taux de turnover et optimiser « *l'image de marque de l'entreprise aux yeux des candidats.* »

Enfin, dans son article, Pinel (2021) définit l'onboarding comme étant « *le processus d'intégration des nouveaux salariés d'une entreprise. En d'autres termes, il s'agit de la capacité de l'entreprise à attirer, puis à retenir les talents à forte valeur ajoutée* » (Pinel, 2021). A travers toutes ces définitions, nous concluons que le terme onboarding est synonyme d'accueil et intégration.

1.2 Pourquoi le processus d'onboarding est important ?

Ce n'est pas un hasard quand les employés d'une entreprise sont heureux et impliqués. Le processus d'intégration est le point de départ pour une bonne évolution de son personnel et pour que celui-ci soit satisfait et investi. De nos jours, le processus d'intégration doit dépasser le simple fait de compléter des documents administratifs et faire le tour des locaux de l'entreprise. De nombreux employeurs délaissent le processus d'intégration en oubliant que ce processus est un ingrédient essentiel à la stratégie de fidélisation et de rétention des employés (Krasman, 2015). Un plan d'action doit être élaboré par les gestionnaires des ressources humaines afin de faciliter l'assimilation des politiques au nouveau travailleur. Pour construire ce plan d'action, diverses questions doivent être abordées (Maurer, 2019) :

- A quel moment débute l'intégration et combien de temps va durer le processus ?
- A la fin de la première journée d'accueil, que souhaitons-nous que le nouveau collaborateur retienne et quelle est l'impression que nous voulons lui laisser ?
- Que doit connaître le travailleur sur la culture d'entreprise, les valeurs, l'environnement de travail, etc. ?
- Quel sera le rôle endossé par les ressources humaines au cours du processus d'onboarding ? Qu'en est-il des futurs collègues de travail ? Dans quelle(s) mesure(s) seront-ils sollicités ?
- Quels sont les premiers objectifs à fixer au nouveau membre du personnel ?
- De quelle manière les gestionnaires vont-ils pouvoir évaluer l'efficacité du plan d'action mis en place et recueillir les remarques qui vont en ressortir ? (Maurer, 2019).

1.3 La création du programme d'intégration

L'onboarding doit être préparé bien avant l'entrée en service du travailleur. Selon le PDG d'une société spécialisée en ressources humaines, il est préférable de faire parvenir au travailleur tous les documents administratifs au préalable afin qu'il puisse les compléter à son aise à son domicile ou bien via une signature électronique. C'est donc un avantage de détenir une technologie qui permet d'automatiser toute la partie administrative du premier jour, et pourquoi pas, donner les accès du portail RH afin qu'il puisse déjà se familiariser avec ce dernier. D'autres professionnels RH expliquent que mettre un contenu attrayant à l'attention

du travailleur est pertinent. Par exemple, des informations sur le premier jour, des messages et photos de ses futurs collègues, des informations sur le service que celui-ci va intégrer, etc. En outre, il est du rôle des RH d'anticiper certaines questions telles que : où se rendre le premier jour ? quand faut-il s'y rendre ? qui faut-il demander ? etc. En outre, ne pas oublier de configurer téléphone et adresse électronique. Une des pires choses pour un nouveau collaborateur est qu'il ne soit pas attendu ou qu'il ait été oublié (Maurer, 2019).

1.4 Les caractéristiques d'un processus d'intégration

L'intégration est un processus qui, pour être efficace, doit avoir une durée d'un an au moins (Maurer, 2019). Un processus d'intégration léger risque de conduire l'entreprise à un taux de turnover important et hâtif. Pour que ce processus soit efficace, il doit respecter différentes clés (Krasman, 2015) :

- Il doit être stratégique : L'intégration ne doit pas être une mission supplémentaire pour l'équipe des RH mais bien un élément important qui contribue à la stratégie de l'entreprise. Il fait partie des piliers qui contribuent à la croissance de l'entreprise ainsi qu'à la stratégie commerciale globale.
- Il doit être complet : Ce processus est le fil conducteur qui accompagne le nouveau travailleur dans toutes les premières étapes de sa nouvelle aventure dans l'organisation. Il s'agit en réalité d'investir dans les nouveaux travailleurs dans le but de les aider à devenir productifs plus rapidement et satisfaits de l'environnement dans lequel ils sont désormais immergés. L'intégration n'est donc pas un épisode ponctuel dans la vie d'une entreprise. Au contraire, il s'agit d'une étape capitale pour l'entreprise. Impliquer ses ressources tant humaines que financières dans le processus d'accueil et d'intégration est fondamental et contribue assurément à un retour sur investissement élevé pour l'entreprise.
- Il doit être cohérent : Le niveau d'attention accordé au processus et à la nouvelle recrue doit être constant tout au long de l'intégration dans le but de s'assurer que celle-ci apportera un maximum de bénéfices possibles tant à l'entreprise qu'à ses travailleurs.

- Il doit être mesuré : Comme toutes les missions cruciales d'une entreprise, l'onboarding doit être surveillé, mesuré et vérifié régulièrement en gardant en perspective une amélioration constante et continue. Pour cela, il ne faut pas hésiter à solliciter les nouvelles recrues en leur demandant un feedback et en identifiant des indicateurs mesurables. Grâce à ces données, l'entreprise pourra évaluer l'impact qu'a la procédure mise en place et l'améliorer au cours du temps.

Le taux de turnover dans une entreprise représente un coût important en termes de temps et d'argent. Dans les années après-guerre, un travailleur pouvait raisonnablement espérer faire une carrière complète au sein d'une même entreprise. Aujourd'hui, la réalité est toute autre, les mentalités ont changé et les travailleurs changent d'employeur plusieurs fois au cours de leur carrière. Ces changements engendrent un turnover important. Selon une étude menée par *UrbanBound*, « 91% des milléniaux s'attendent à garder leur emploi pour une durée de moins de trois ans ». Ce recensement a véritablement un impact sur la capacité d'une entreprise à dresser son armée de travailleurs (Krasman, 2015).

1.5 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Pichault et Nizet (2013) ont rédigé un ouvrage destiné à optimiser la performance des entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Dans ce livre, les auteurs identifient cinq conventions dans lesquelles ils vont classer et ordonner les pratiques en matière de recrutement, de formation, d'évaluation, d'intégration, de licenciement, etc. (Pichault & Nizet, 2013). Nous allons nous pencher sur ces conventions afin de mettre en lumière les différentes manières dont l'intégration peut être gérée selon chaque convention.

La première convention est la **convention discrétionnaire**. Dans cette convention, aucun critère n'est prédéterminé en matière de GRH et l'informel domine. La majorité des branches de la GRH sont réunies dans les mains d'une seule personne, le dirigeant. Cette convention se retrouve principalement dans les petites entreprises où la culture d'entreprise est organisée autour de l'esprit maison. Il y a une fierté dans le travail accompli et de multiples activités sont articulées pour accroître le sentiment d'appartenance des collaborateurs : « *organisation de manifestations festives sur les lieux de travail, contribution*

à la création d'amicales, mise à disposition d'infrastructures collectives de détente et de services, etc. ». La convention discrétionnaire est plutôt caractérisée par « l'emploi à vie ».

La seconde convention est la **convention objectivante**. Dans cette convention, les matières de GRH sont formalisées. Il n'y a pas de place pour le sur-mesure, tout est fait selon des règles préétablies et appliquées à l'ensemble du personnel. Il y a une valorisation du *respect de l'autorité hiérarchique et de l'application des règles*. Aucun soin particulier n'est accordé pour l'intégration des nouveaux collaborateurs.

La troisième convention est la **convention individualisante**. A l'inverse de la convention précédente, celle-ci est caractérisée par du sur-mesure, établie individuellement à chaque travailleur. Ici, les critères sont personnalisés. Dans cette convention, l'organisation porte un intérêt particulier sur l'intégration des nouveaux collaborateurs ainsi qu'aux modes de socialisation. Le but est de fidéliser les personnes les plus compétentes. La convention individualisante est caractérisée par la mise en place de diverses actions pour construire une identité commune : « *rites de socialisation, parrainage des nouveaux entrants, événements festifs, constitutions d'amicales, organisations d'activités « hors les murs » destinées à souder les équipes, programmes d'inclusion, etc.* ». Il y a une forte culture d'entreprise.

La quatrième convention est la **convention délibérative**. Un grand contrôle par les travailleurs sur les disciplines de GRH est caractéristique de cette convention. Ensemble, ils débattent et trouvent un accord sur les règles à suivre pour le bon fonctionnement de leur coexistence. De ces débats émergent alors des normes formelles valides jusqu'à ce qu'elles soient remises en cause et que les discussions reprennent pour trouver de nouveaux accords. Dans cette convention, les modes d'intégration sont assez implicites. Les pairs portent un regard sur le professionnel et expriment des attentes. L'intégration est plutôt corporatiste, autour d'un métier comme les médecins par exemple. Il s'agit d'une « *intégration professionnelle plutôt qu'organisationnelle* ».

La cinquième convention est la **convention valorielle**. Les valeurs de l'organisation régissent et animent les membres de l'organisation. Le partage des mêmes valeurs est le moteur pour les travailleurs. Il est donc moins légitime de se questionner sur la rémunération ou le temps de travail par exemple. Le recrutement, l'intégration et la formation se basent dans un premier temps sur une « *connivence idéologique* » entre le travailleur et l'entreprise. Laville (2012) explique qu'un « *mécanisme de formatage* » se met en place et qu'à travers cet « *abandon de soi* », l'organisation détecte un sentiment de loyauté. Lorsqu'une entreprise se

trouve dans ce type de convention, le recruteur doit veiller, lors de la phase de recrutement, à ce que la motivation première du candidat soit de se sentir utile et important pour l'organisation qu'il tente d'intégrer. Le dispositif d'intégration peut se dérouler explicitement, avec une pression doctrinale et des techniques formelles qui visent à renforcer l'homogénéité culturelle. L'intégration peut également se dérouler implicitement par le biais d'actions de socialisation, c'est-à-dire par des pressions informelles.

1.6 Les étapes du processus

- L'intégration dès le processus de recrutement :

L'intégration du nouvel engagé commence en réalité dès la phase de recrutement. En effet, la phase de recrutement est le moment où le premier contact est établi. A ce stade, le travailleur en cours de processus de recrutement peut déjà se faire une opinion sur l'organisation qu'il intégrera peut-être plus tard. Ainsi, il pourra évaluer la manière dont s'est déroulé l'échange entre lui et le recruteur.

Le principe de la socialisation organisationnelle est le processus à travers lequel le travailleur va développer des connaissances sur l'entreprise qu'il a intégré dans le but d'assumer correctement sa position et ses responsabilités. Cette étape représente le passage du statut d'externe à interne à l'entreprise. Selon Lacaze et Fabre (2005), le processus de socialisation anticipative signifie que le futur travailleur va assimiler « *des informations sur sa future organisation et son futur emploi, ce qui l'incite à élaborer des images et à formuler des attentes.* » De cette manière, l'intégration débute dès le processus de recrutement par la diffusion des informations concernant la définition du poste et de l'organisation par le recruteur (Faugère et al., 2012).

Selon Dufour et Lacaze (2010), l'intégration marque la fin du processus de recrutement ayant pour objectif à long terme de fidéliser le nouvel engagé ou encore de le rendre rapidement efficace pour des missions de courte durée. La socialisation organisationnelle s'effectue tout au long de la vie professionnelle du travailleur avec des moments plus intenses que d'autres. En effet, elle se rapporte au « *processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend « les ficelles » d'un rôle organisationnel* » (Van Maanen et Schein, 1979 dans Dufour & Lacaze, 2010).

- Les premiers jours (First-Day Routines) :

Le premier jour d'une nouvelle expérience de travail est un jour crucial tant pour le nouveau collaborateur que pour l'organisation (Krasman, 2015). Ce premier jour est souvent articulé pour transmettre au nouveau travailleur la culture d'entreprise et pour l'introduire dans son nouvel environnement de travail. Les RH vont aussi s'impliquer à le convaincre d'être fier d'intégrer cette nouvelle structure. Pour cela, les gestionnaires vont expliquer l'histoire de l'entreprise, exposer ses valeurs et ses missions, et lui expliquer le fonctionnement de l'organisation. Comme le cite l'auteur, l'intégration a pour but « *d'endoctriner les nouveaux employés dans la culture organisationnelle.* » (Cable et al, 2013).

Nous entendons souvent que nous n'avons qu'une chance de faire bonne impression la première fois. L'impression qu'aura le nouveau travailleur le premier jour sur son lieu de travail déterminera sa vision de l'organisation pour le futur. Il est donc primordial de tout mettre en œuvre pour que la perception qu'aura l'employé soit positive à l'égard de l'entreprise, de son environnement de travail, etc. Il faut que le travailleur se sente enthousiaste de commencer sa nouvelle mission. Krasman (2015) nous explique que cela englobe également le fait d'éviter de faire compléter tous les documents administratifs au nouvel employé le jour de son arrivée car nous aurons le temps de s'en occuper les jours suivants. Il préconise plutôt de (Krasman, 2015). :

- Être prêt : Lorsque le nouveau travailleur arrive, il doit pouvoir trouver son ordinateur prêt à l'emploi, sa messagerie électronique configurée, son bureau rangé avec dessus toutes les fournitures nécessaires au travail quotidien, etc. Une autre idée est de lui offrir un petit pack avec, par exemple, une tasse à café et d'autres éléments qui seront disposés sur son bureau (Krasman, 2015). Comme le mentionne l'agence de communication et de marketing RH Ideuzo, des cadeaux de bienvenue peuvent créer un sentiment d'appartenance dans l'organisation que le nouvel employé intègre. Organiser un petit-déjeuner pour découvrir sa nouvelle équipe est aussi un moyen de soigner l'accueil du nouveau collaborateur.
- Encourager la discussion : Il s'agit de mettre en place de nouveaux moyens de communication entre le nouveau travailleur et ses collègues. Une étape essentielle également est d'être certain que l'équipe que va intégrer la nouvelle recrue a bien

conscience du rôle que celui-ci va assurer. Ainsi cela pourra faciliter le dialogue entre les parties (Krasman, 2015).

- Identifier une liste des tâches à remplir : Afin d'aider le travailleur à se lancer dans son nouveau rôle, il faut l'aider en lui fournissant une liste de tâches à accomplir. Cette liste ne doit pas être indéfinie, elle doit juste l'aider à s'intégrer dans le rythme de travail et dans l'activité de l'entreprise ou du projet. Le but étant qu'à la fin de sa première journée, il ressent un sentiment de satisfaction.
- Sortir pour le repas du midi : Rien de tel que de partager un moment autour d'un bon repas pour créer des liens entre collègues. Diner en extérieur est aussi une opportunité pour faire découvrir au travailleur les endroits stratégiques à proximité qui pourraient lui servir au quotidien.
- Les trois mois suivants :

Un onboarding efficace ne s'effectue pas uniquement le premier jour, il perdure et accompagne le nouvel engagé durant les mois qui suivent. En réalité, les éléments majeurs de l'intégration apparaissent au cours des 90 prochains jours. Les gestionnaires des ressources humaines ont pour devoir de présenter toutes les informations et outils indispensables à la nouvelle recrue pour qu'elle puisse s'immerger dans son nouvel environnement de travail. Ces outils mis à disposition devront les aider à augmenter leur productivité rapidement dans le temps (Krasman, 2015).

Comme le mentionne l'auteur Maurer (2019), il est important au cours des trois premiers mois de réaliser un bilan avec les gestionnaires des ressources humaines. Ce bilan est important pour faire un point avec le travailleur et connaître son ressenti sur les premiers pas de son intégration, l'entente avec ses collègues, l'ambiance d'équipe et sa motivation (Maurer, 2019).

Selon Ideuzo, une agence de communication et marketing RH, il est important que l'intégration du nouvel engagé soit rythmée par des entretiens réguliers avec son manager après une semaine, un mois et trois mois par exemple. Ces courts entretiens permettraient de déceler certaines difficultés, d'éclaircir certains questionnements ou encore d'identifier d'éventuels besoins pour le développement des compétences (Ideuzo, 2020). Il faut partager avec le travailleur en cours d'intégration sur ce qu'on attend de lui et faire le point sur les

objectifs à atteindre. Le but est de tout faire pour éviter une situation d'échec. Le texte soulève un autre élément essentiel : au cours des premières semaines de travail, il est important qu'un mentor soit associé au nouveau travailleur. Pour cela, il suffit d'attribuer une personne de référence vers qui le travailleur pourra se tourner s'il a la moindre question (Maurer, 2019).

Voici des étapes à mettre en place par les ressources humaines (Krasman, 2015) :

- Etablir un plan pour les trois premiers mois : Pour les aider dans leur rôle, les RH vont développer un plan avec des objectifs précis à atteindre en fonction des missions à accomplir. Ces objectifs permettront au travailleur de savoir ce que ses supérieurs attendent de lui en termes de performances et ainsi d'être capable de se situer par rapport à ce qu'ils attendent de lui.

- Proposer et recevoir des feedbacks : A la fin de la période des trois mois, il faut réserver un moment pour collecter les commentaires et ressentis du nouveau travailleur. Il faut être à son écoute pour être en mesure de déceler les éléments qu'il aime ou non dans son travail et pouvoir ensuite trouver des solutions pour l'aider à ne plus trébucher sur les cailloux qui se trouvent sur son chemin.

- Les trois à six premiers mois :

Dans son récit, Maurer (2019) reprend les paroles de Ben Peterson¹ qui préconise de procéder à un autre entretien entre la période des trois à six mois en fonction du travailleur et de son rôle au sein de l'organisation. Selon Ben Peterson, 15% des entreprises seulement continuent le processus d'intégration au-delà des six premiers mois. Or, il faut garder à l'esprit que « *90% des employés décident de rester ou de partir au cours de ces six premiers mois.* » (Maurer, 2019).

¹ CEO de BambooHR, une entreprise de technologie RH.

1.7 La première année

« *Les performances d'un employé à la fin de la première année permettront de savoir s'il est pleinement productif* » selon Ben Peterson. A la fin de cette première année, les gestionnaires des ressources humaines pourront mettre en place un futur développement via des formations par exemple. Il est important de leur montrer leur éventuelle perspective de carrière. La première année de travail accomplie marque la fin de la procédure d'intégration du nouveau travailleur. C'est alors qu'il faut décider si le travailleur correspond ou non à l'entreprise et à ce qu'on attend de lui et à mettre en place des actions de rétention s'il convient. (Maurer, 2019).

1.8 Quels sont les objectifs du programme d'intégration ?

Nous pouvons établir ces objectifs en quatre points clés (Dolan et al., 2008) :

- Diminuer les coûts d'intégration : Le temps qui s'écoule pendant que le nouvel engagé prend ses marques et s'intègre correctement, coûte à l'employeur puisque durant cette période, son efficacité n'est pas maximale. En revanche, plus l'intégration se déroule bien, plus cette durée peut être réduite.
- Diminuer le stress et l'anxiété : Le nouvel engagé ressent inévitablement une charge de stress puisqu'il souhaite se faire remarquer positivement par son responsable. Celle-ci se fait sentir lorsqu'il ressent que sa productivité n'est pas à la hauteur de ce qu'on attend de lui. D'autre part, les efforts fournis par le travailleur pour se faire une place auprès de ses collègues est également une source de stress. Ces générateurs de stress peuvent être atténués par un processus d'intégration performant.
- Diminuer le turnover : Un travailleur qui se sent rapidement intégré au sein de son équipe développe un sentiment d'appartenance et ce sentiment diminue le risque de démission rapide.

- Eviter de faire perdre du temps aux superviseurs et collègues : Seuls les collègues et le supérieur du nouveau travailleur peuvent l'aider à devenir de plus en plus efficace dans ses tâches. C'est pourquoi un programme d'intégration bien construit favorise l'entraide.

Il est important de construire un programme d'intégration qui complète le processus de sélection et de recrutement et qui contribue à la performance, à l'implication et à l'investissement du travailleur. Les nouveaux engagés permettent à l'organisation de se projeter et se développer. Une intégration inadéquate et un soutien négligé durant la période d'intégration du nouveau collaborateur conduisent souvent à un manque d'enthousiasme, un manque d'investissement de soi (Dolan et al., 2008).

Les avantages d'une intégration réussie sont nombreux pour une entreprise. Par exemple, il y aura une diminution des coûts de recrutement qui incombent à l'employeur, une réduction du stress subi par le travailleur, un turnover limité, un gain de temps pour les collaborateurs, etc. Le processus d'intégration présente les informations relatives aux politiques de l'entreprise ainsi que les valeurs et les normes. Ce processus fournit les codes pour adopter les bons comportements et les bonnes pratiques (Dolan et al., 2008).

1.9 Le programme d'intégration

Les programmes d'intégration divergent d'une entreprise à l'autre. Chacun a ses spécificités mais de manière générale ils ont le même squelette composé de cinq phases (Dolan et al., 2008). :

- Première phase : Lorsque le travailleur entre en fonction, l'accueil marque la première partie de l'intégration. Toutes les informations lui seront transmises afin de bien l'intégrer dans son environnement de travail.
- Deuxième phase : Au cours du premier mois, l'employé prend conscience des attentes qu'a son superviseur à son égard, des objectifs à atteindre tant personnels que

collectifs ainsi que la place qu'occupe le service dans lequel il travaille dans l'entreprise.

- Troisième phase : Les deux mois suivants, toute une série d'informations de base continuent à être communiquées au nouveau travailleur. Ainsi, il peut sélectionner les éléments qu'il juge utiles pour sa fonction et ses objectifs. Il commence ainsi à s'acclimater à la philosophie et aux objectifs de l'entreprise.
- Quatrième phase : Du quatrième au cinquième mois, le travailleur s'approprie la philosophie de l'entreprise et comprend de mieux en mieux les processus de celle-ci. Il comprend également comment il peut se perfectionner.
- Cinquième phase : c'est entre le septième et le douzième mois que le travailleur assimile totalement les données, les connaissances et les compétences requises pour établir son planning de formation continue.

De plus en plus de gestionnaires mettent un point d'attention sur la bonne conception d'un programme d'intégration. Ce processus exerce une grande influence sur l'implication et la rétention des employés. C'est le rôle du service des ressources humaines de mettre en place le processus d'intégration. Il faut établir les éléments qui le composeront, les moyens d'apprentissage mis à disposition et les personnes ressources qui peuvent intervenir (Dolan et al., 2008).

La réussite d'un employé dans sa fonction demeure dans la capacité de l'organisation à réagir à ses prouesses ou ses échecs. Il est important d'informer les supérieurs que leur attitude suite aux réussites ou échecs de leur travailleur entraînera des répercussions sur celui-ci et sur sa manière d'appréhender l'avenir. Le travailleur accueillera positivement des remarques si elles sont constructives et si elles pourront l'aider à s'améliorer au quotidien. Le réprimander ou le sanctionner ne fera que le mettre dans une position délicate. Il ressentira des émotions défavorables à l'égard de l'organisation (Dolan et al., 2008).

1.10 Le parrainage

Le parrainage est un dispositif qui facilite l'intégration des travailleurs dans une entreprise et qui contribue à leur fidélisation. Le parrainage « *consiste à guider le nouveau collaborateur dans ses premières semaines dans l'entreprise.* » (Silvain, 2020). Ce dispositif, également appelé « *buddy system* », est un outil d'onboarding qui a pour but « *d'embarquer* » le travailleur dans sa nouvelle mission professionnelle (Piron, 2020). Un parrain est un collaborateur de l'entreprise qui s'occupe du nouveau travailleur à son arrivée et qui se charge de l'accompagner individuellement pour lui transmettre toutes les explications nécessaires pour comprendre la culture et le fonctionnement de l'entreprise (Silvain, 2020).

Le parrain est une personne désignée par le manager d'équipe et qui aura pour rôle d'accueillir son nouveau coéquipier. A travers cet accueil, le parrain peut prendre le temps de déjeuner avec lui, de lui faire découvrir l'entreprise, etc. Il aura aussi pour mission de présenter la nouvelle recrue aux différents services et à ses futurs collègues dans le but de faciliter son intégration dans l'équipe de travail. Le parrain prendra le temps de transmettre à son nouveau collègue les valeurs et rituels de l'entreprise, l'utilisation de certains outils, le rôle de chacun des services, etc. (Silvain, 2020). Il devra également l'aider à s'installer à son nouveau poste de travail, lui expliquer le fonctionnement de l'intranet, l'utilisation d'outils et bien d'autres choses encore (Piron, 2020).

Le parrain encadre le travailleur et diminue les éléments qui lui semblent parfois flous grâce à son accompagnement au-delà des tâches professionnelles. Il est donc primordial de bien choisir un parrain qui connaît l'organisation et la culture d'entreprise (Silvain, 2020). Pour assurer la performance d'un programme de parrainage, il existe une règle d'or : aucun lien hiérarchique ne doit exister entre le parrain et le nouveau collaborateur. En effet, cette règle est importante pour que le travailleur puisse poser en toute transparence ses questions et ne pas se sentir juger. Notons que son rôle ne s'arrête pas au premier jour du nouveau travailleur, le parrainage est une activité qui prend cours le jour d'entrée en service et qui perdure pendant plusieurs semaines ou plusieurs mois (Piron, 2020).

Le parrainage est un amplificateur de productivité selon *Harvard Business Review*. La revue prend l'exemple de l'entreprise *Microsoft* qui a vu sa productivité augmenter de 97% pour les nouveaux travailleurs qui ont rencontré leur parrain plus de huit fois pendant les trois premiers mois suivant leur entrée en service. Ce phénomène s'explique car l'intégration du

travailleur a été accélérée, il a donc pu être plus rapidement opérationnel sur ses tâches. Ce procédé a donc un impact positif sur la productivité et sur l'implication des collaborateurs (Silvain, 2020).

1.11 L'impact de l'onboarding dans la fidélisation des travailleurs

Recruter les bons talents est un enjeu capital pour une entreprise mais la rétention de ceux-ci en est un également. L'onboarding est un outil qui joue un rôle dans la rétention des travailleurs. Selon l'agence de communication et de marketing RH Ideuzo, « *avec une intégration réussie, 69% des nouveaux collaborateurs resteront au moins trois ans dans l'entreprise.* »

Au cours des premiers mois, le nouveau travailleur va se faire une idée sur l'entreprise qu'il intègre et sur le poste qu'il occupe. Il va également évaluer sa situation de travail et déterminer si son environnement, ses collègues, l'ambiance, la culture, etc. lui conviennent ou pas. C'est donc au cours de ces premiers mois que le travailleur va décider s'il va rester dans l'entreprise ou non. L'intégration d'un travailleur n'est pas l'unique moyen de fidéliser un collaborateur mais en est une partie importante. De plus, il est rare de nos jours qu'un individu fasse toute sa carrière dans la même entreprise. Il est donc d'autant plus important de ne pas négliger l'onboarding pour le fidéliser le plus longtemps possible (Belhout, 2019).

1.12 L'impact d'une bonne intégration

Certaines études ont démontré que les nouveaux travailleurs peuvent devenir opérationnels et efficaces deux fois plus rapidement si le processus d'onboarding est stratégique et réussi. D'autres avantages découlent d'une intégration réussie, tel que : la réduction du taux de turnover, la diminution du stress, un plus grand engagement, une plus grande satisfaction au travail ou encore la fidélité des travailleurs et un engagement à long terme (Jelinek, 2020).

Tout d'abord, l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur est une opportunité pour créer rapidement un sentiment d'appartenance à la nouvelle entreprise qu'il intègre. La première impression est donc primordiale. Une bonne intégration est également une source de

motivation pour faire ressortir le meilleur d'eux-mêmes. Le personnel va se mobiliser pour l'entreprise (Maheux-Rochette, 2021).

Développer un processus d'onboarding original est un moyen de se démarquer et de mettre en avant sa marque employeur. Les travailleurs sont la meilleure publicité pour une organisation et cela joue sur son attractivité.

Enfin, comme mentionné précédemment, le bon déroulement ou non d'un processus d'intégration a un impact sur le taux de turnover. En effet, le turnover a un coût très important pour l'employeur. Comme l'explique l'auteur de l'article, « *plus de la moitié des départs volontaires ont lieu moins d'un an après l'entrée en poste.* » (Maheux-Rochette, 2021). Le processus d'accueil et d'intégration est donc une chance pour motiver les nouvelles recrues à s'investir dans leur poste et dans l'organisation. La première impression est cruciale (Maheux-Rochette, 2021).

2 Chapitre 2 : Méthodologie

2.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie suivie pour réaliser ce mémoire, le terrain de recherche et l'origine de l'objet de recherche, la question de départ et enfin, le choix de l'échantillon pour mener à bien les différents entretiens. Nous allons également présenter les limites rencontrées au cours de cette recherche.

Nous avons opté pour une méthodologie déductive, ce qui signifie que nous avons, dans un premier temps, réalisé une revue de littérature sur le processus d'intégration des travailleurs en entreprise. Dans un second temps, nous avons mené différents entretiens avec des collaborateurs de la société Eurogentec dans le but de comparer la revue littéraire avec le terrain concerné. Afin d'illustrer certains propos, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des gestionnaires des ressources humaines et auprès de collaborateurs arrivés à différents moments de l'intégration dans l'entreprise.

2.2 Origine de l'objet de recherche

Eurogentec est une entreprise du secteur de la biotechnologie en perpétuelle évolution. Suite à la crise sanitaire de la Covid-19, l'entreprise a été fortement sollicitée et a été considérée comme société essentielle.

Dans ce secteur, les métiers sont relativement en pénurie et durant cette crise, de nombreux recrutements ont eu lieu. Comme toute entreprise, Eurogentec fait face à des départs volontaires de la part de ses travailleurs pour divers motifs. Aujourd'hui, étant consciente de la forte concurrence présente sur le marché du travail, l'entreprise se questionne sur divers éléments qui entrent en compte dans la rétention de ses travailleurs. Le salaire, les horaires, les collègues, les conditions de travail, le contenu du travail et bien d'autres encore sont des éléments qui peuvent influencer les travailleurs sur leur choix de rester dans l'entreprise.

Aujourd'hui, la génération actuelle se préoccupe beaucoup du bien-être au travail et de son environnement. Se sentir bien intégré au travail contribue donc au bien-être des

travailleurs et par conséquent cet élément peut jouer sur leur rétention. Il est donc important de mettre en place une procédure d'accueil et d'intégration pour les nouveaux collaborateurs. C'est suite à tous ces éléments que nous souhaitons connaître la perception des nouveaux travailleurs d'Eurogentec sur la procédure mise en place pour eux.

2.3 Le terrain de recherche

Pour cette dernière année de master en gestion des ressources humaines, nous avons eu l'opportunité d'accomplir un stage au sein d'une entreprise de notre choix. Nous nous sommes tournés vers l'entreprise Eurogentec pour les tâches proposées. Parmi ces tâches, travailler sur la procédure d'accueil des nouveaux travailleurs est celle qui a particulièrement retenu notre attention pour élaborer un sujet de mémoire. C'est donc au sein de cette entreprise du domaine de la biotechnologie que nous allons étudier l'intégration de sa population.

Notre choix s'est porté sur la société Eurogentec, d'une part, de par son activité qui induit un développement incontournable de la société suite à l'actualité Covid-19. D'autre part, nous souhaitons pour ce stage de dernière année qu'il se déroule dans une cellule de recrutement pour découvrir ce sujet et tous les éléments qui gravitent autour.

Les tâches que nous avons pu accomplir au cours de ces soixante jours de stage étaient toutes en lien avec le recrutement. Cette expérience nous a permis d'être totalement immergés en milieu professionnel et de découvrir les facettes du recrutement en entreprise. Parmi elles, voici l'énumération de quelques tâches :

- Les entretiens de sélection avec les candidats ;
- L'accueil des candidats sélectionnés ;
- L'affiliation de ceux-ci aux différentes assurances dès leur arrivée, leur encodage dans notre base de données ;
- Les entretiens d'évolution et de sortie ;

La présentation de ces quelques tâches sont importantes car elles sont le reflet de différentes étapes par lesquelles passe le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs.

2.4 Le choix de l'échantillon

Nous avons décidé de constituer un échantillon relativement hétérogène afin de pouvoir confronter les points de vue des différents protagonistes qui interviennent à différents moments du processus d'accueil et d'intégration.

Dans cette optique, nous avons décidé d'interroger la directrice des ressources humaines. Nous voulions avoir son témoignage sur sa vision d'ensemble du programme et partager son expérience dans le domaine.

Ensuite, nous avons décidé d'interroger deux consultantes RH qui s'occupent du programme d'accueil et d'intégration dans son ensemble. Trois team leaders ont également été interrogés. Nous avons confronté leurs points de vue quant à leur rôle et leur implication dans l'intégration de nouveaux collaborateurs au sein de leur équipe respective.

Enfin, six employés ont été interrogés à différents temps de l'intégration : trois personnes ont connu uniquement la première journée d'accueil et n'ont pas encore atteint l'entretien d'évolution des trois mois avec leur responsable ; une autre personne a atteint l'entretien des six mois ; les deux dernières personnes font partie de l'entreprise depuis une année complète et ont donc clôturé leur parcours d'intégration.

L'intérêt d'interroger des travailleurs étant à différents stades du processus d'intégration est d'identifier les attentes de ceux-ci, leurs satisfactions et leurs déceptions relatives au programme d'onboarding qu'ils ont suivi ou qui est en cours.

Au total, douze entretiens ont été organisés. Certains titres de fonction se rapportent uniquement à une seule personne de l'entreprise. Pour une question d'anonymat, nous allons généraliser les fonctions de ces personnes. Elles seront donc reprises dans les catégories suivantes : personnel RH, personnel scientifique, fonction support, team leader, manager et DRH.

Numéro d'entretien	Age	Sexe	Ancienneté	Fonction
1	32 ans	F	1an en tant que consultante et 2 mois en tant qu'employée	RH

2	29 ans	F	1 an	RH Officer
3	42 ans	F	2 semaines	RH (nouvelle travailleuse)
4	51 ans	H	27 ans	Team leader
5	40 ans	H	7 ans	Team leader
6	29 ans	F	1 an et demi	Personnel scientifique
7	32 ans	F	1 an	Fonction support
8	29 ans	H	3 semaines	Manager
9	25 ans	F	2 mois	Personnel scientifique
10	23 ans	F	10 mois	Personnel scientifique
11	53 ans	F	3 ans	DRH
12	31 ans	F	2 ans	Team leader

2.5 Entretiens semi-directifs

Nous avons décidé d'effectuer des entretiens semi-directifs dans la mesure où ce type d'entretien permet de poser des questions qui ne sont ni complètement ouvertes, ni cadenassées par des réponses prédéfinies. Les questions sont plutôt ouvertes et nécessitent une réponse de la part de l'interlocuteur. Ainsi, l'ordre des questions est relativement aléatoire. Nous avons une liste de thèmes à aborder pour lesquels les questions ne doivent pas forcément suivre un ordre spécifique. L'ordre de celles-ci est rythmé selon les réponses de l'interviewé et de son contenu qui amène nécessairement à la question suivante. Notre rôle est donc de réorienter l'interviewé sur le sujet qui nous intéresse en posant une nouvelle question si celui-ci ne l'a pas abordée naturellement (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Pour examiner le terrain, nous avons construit deux guides d'entretien qui se trouvent en annexe afin de cibler les questions en fonction du public interrogé.

Tout d'abord, un premier guide d'entretien est établi à destination du personnel RH, des personnes en cours ou en fin de processus d'intégration et des team leaders. Un seul guide a été construit. Lors des entretiens, les questions sont évidemment nuancées selon l'interlocuteur.

Des questions sont destinées aux gestionnaires des ressources humaines dans le but qu'elles puissent donner leur avis de professionnel quant à la mise en place de la politique d'accueil et d'intégration dans une entreprise.

D'autres questions auront pour but d'identifier la manière dont les team leaders mettent en place le plan d'intégration au sein de leur équipe.

Pour les personnes en cours d'intégration, les questions sont orientées pour récolter leur avis sur la manière dont est mis en place ce processus.

Enfin, un second guide est établi à destination de la DRH. Celui-ci a pour but d'avoir une vision globale sur l'onboarding, notamment grâce à ses expériences précédentes.

2.6 Objectif de la recherche et question de départ

Notre recherche a pour but de faire un état des lieux entre ce qui est prévu pour l'accueil et l'intégration des travailleurs et ce qui est réellement mis en place. Nous allons examiner la perception que les travailleurs se font de l'accueil et de l'intégration qu'ils vivent et les mécanismes mis en place pour eux en termes d'onboarding.

Pour rappel, notre question de recherche est la suivante : « *Quelle perception ont les travailleurs d'Eurogentec de la politique d'accueil et d'intégration mise en place par l'entreprise ? Etude de cas au sein de l'entreprise Eurogentec.* »

2.7 Limites de la recherche

Nous avons tout de même rencontré quelques limites. Tout d'abord, une première limite concerne l'échantillon de notre recherche. En effet, les membres interrogés ont été désigné par la DRH. Nous pouvons donc penser que notre échantillon a été orienté vers des personnes pour qui le processus d'onboarding a été plutôt bien appliqué. De plus, notre échantillon ne s'est composé que de douze personnes. Celui-ci n'était donc ni représentatif, ni exhaustif. Il serait donc intéressant d'élargir la recherche à un plus grand nombre de travailleurs de l'entreprise et de différentes fonctions.

Une autre limite rencontrée concerne les responsables d'équipe interrogés. Les team leaders ou managers sont très nombreux au sein de la société. Ils sont entre trente et quarante à occuper de telles fonctions. Tous n'accueillent pas une nouvelle recrue régulièrement. Ce n'est donc pas une tâche régulière et récurrente dans leur fonction pour chacun. Autrement-dit, certains team leaders ont plus l'habitude que d'autres à accueillir des nouvelles recrues et sont donc plus familiarisé au processus d'onboarding que d'autres.

Les team leaders interrogés ont donc une expérience très individualisée et pas nécessairement récurrente.

Ensuite, bien que nous ayons précisé que les entretiens resteraient anonymes, il est possible que les personnes interrogées et particulièrement, les nouveaux engagés, aient craint d'émettre un jugement négatif sur certains éléments de leur intégration.

En outre, les nouvelles recrues étaient relativement jeunes et n'avaient donc pas énormément, voire pas du tout, de points de comparaison par rapport à cette procédure d'onboarding.

Enfin, certaines personnes ont vécu certaines étapes du processus il y a plus d'un an. Il est possible que leurs souvenirs soient altérés avec le temps.

3 Chapitre 3 : Données empiriques

3.1 Présentation de l'entreprise

3.1.1 Historique

Eurogentec est une société dont les sites de production sont basés en Belgique, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Elle œuvre dans le domaine de la Biotechnologie. L'entreprise a quatre sites de production et trois activités majeurs. Créée en 1985 par un professeur de l'Université de Liège, la société était de base une Spin-off de l'Université. Depuis les années 2000 l'entreprise a évolué et s'est développée à l'international.

En 1996, l'entreprise développe ses activités et devient une CDMO (Contract Development Manufacturing Organisations) ce qui signifie qu'elle est sollicitée par des entreprises pharmaceutiques pour externaliser une partie de leur production.

En 2009, Eurogentec fait l'acquisition d'AnaSpec, une filiale située aux Etats-Unis, qui compte aujourd'hui une soixantaine de contrats. L'année 2010 marque un grand tournant pour l'entreprise en devenant Kaneka Eurogentec. En effet, la société japonaise Kaneka, qui emploie environ 11 000 employés à travers le monde, a racheté Eurogentec et est désormais leur base financière. C'est grâce à ce changement et ce soutien financier qu'Eurogentec a l'opportunité de se développer continuellement depuis ces dix dernières années. La société japonaise permet notamment le développement de nouveaux types de projets, de nouveaux clients, l'acquisition de nouveaux bâtiments, etc.

3.1.2 Effectifs

Actuellement, Eurogentec frôle les 400 employés (383) pour les sites de Belgique et compte dépasser ce chiffre au cours de l'année 2022. Diverses filiales de distribution sont également présentes en France, en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni et comptent 9 employés. AnaSpec emploie quant à elle 50 contrats employés. Au total, Eurogentec emploie exactement 442 travailleurs à l'international. Malgré cette croissance au niveau des effectifs, la société souhaite conserver un esprit familial, convivial et de PME.

3.1.3 Le service RH

Le service des ressources humaines se compose de six personnes en plus de la DRH. Une personne est en charge de la partie payroll. Une seconde s'occupe de toute la partie benefits, c'est-à-dire tous les avantages accordés aux travailleurs tels que : les voitures de société, l'assurance groupe et tous les autres avantages que propose l'employeur. La troisième est HR Officer et s'occupe de la partie recrutement pour les profils juniors des formations, d'accueillir les nouveaux travailleurs, etc. C'est elle qui est le point de contact direct avec les travailleurs. Deux autres personnes sont HRBP (Human Resources Business Partner) et gèrent les entretiens de sortie, les projets transversaux, le développement des nouveaux SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) et créent un lien relationnel entre les équipes. Et enfin une dernière personne s'occupe de tous les recrutements de manière plus générale. Pour le moment, une consultante vient en aide à l'équipe pour le recrutement de deux directeurs et pour la mise en place d'une politique de « salary sacrifice ». Cette politique a pour but de permettre aux travailleurs de sacrifier une partie de leur salaire au bénéfice d'une voiture.

3.1.4 Activités

Les activités d'Eurogentec sont au nombre de trois et contribuent au progrès de la science à travers le monde :

- Les produits pour la recherche : le personnel scientifique produit la matière première sur laquelle d'autres laboratoires et d'autres sociétés effectuent leurs recherches. L'entreprise a son catalogue de produits, réactifs et kits prêts à l'utilisation en laboratoire de recherche. Quelques exemples de produits pour la recherche : Oligo, anticorps, molécules fluorescentes, etc.

- Les services pour le diagnostic : les collaborateurs créent et produisent des kits de diagnostic pour détecter des pathogènes ou des troubles génétiques dans le milieu médical, agroalimentaire, cosmétique et bien d'autres encore. Le plus célèbre actuellement, le kit PCR, est produit et fournit pour la France.

- La production de molécules thérapeutiques : il s'agit du développement des procédés de fabrication et la production de vaccins et de médicaments. Récemment, Eurogentec a produit un vaccin contre la Covid-19 pour la société InOvio.

3.1.5 Situation géographique

Géographiquement, Eurogentec possède quatre sites de production : deux situés dans le parc scientifique du Sart-Tilman en Belgique, AnaSpec situé aux Etats-Unis et enfin un site situé au Royaume-Uni qui collabore principalement avec des sous-traitants.

3.1.6 Valeurs

Concernant les valeurs qui sont véhiculées au sein d'Eurogentec, quatre sont mises en avant : **le respect, la passion, être orienté solution et l'esprit d'équipe**. La société souhaite partir sur des bases solides avec ses nouveaux collaborateurs, c'est pourquoi la quasi-totalité des nouveaux contrats sont des contrats à durée indéterminée. De plus, la société aime faire remarquer qu'elle possède une belle parité homme/ femme au sein de ses équipes.

3.1.7 Analyse des variables organisationnelles

Dans la partie qui suit, nous allons présenter les différentes variables de gestion des ressources humaines et identifier quelle convention est la plus adaptée pour illustrer les pratiques de l'entreprise Eurogentec. Ces conventions proviennent du livre de Pichault et Nizet (2013) pour lesquelles un tableau récapitulatif sera mis en annexe pour faciliter la compréhension du lecteur.

- La gestion des entrées : Convention individualisante

Les recrutements s'effectuent sur base d'une description de fonction. Les recrutements sont planifiés et sont qualitatifs selon les besoins de l'entreprise. Ils vont donc s'intéresser davantage aux compétences des candidats. En d'autres termes, il ne s'agit pas de quantifier le nombre de postes à pourvoir mais de mettre en avant les compétences dont l'entreprise a besoin. Le processus de sélection est assez important.

- Les évaluations : Convention individualisante

Les évaluations sont effectuées sur base des objectifs individuels qui ont été définis entre le travailleur et son responsable à son entrée en fonction ou lors de sa précédente évaluation. Ces objectifs sont établis sur base des compétences de chacun.

- La mobilité : Convention individualisante

Une mobilité interne peut être envisagée suite à une évaluation positive. Les offres d'emploi sont partagées en interne et en externe. Les possibilités de mobilité sont évaluées au cas par cas.

- La rémunération : Convention objectivante

Récemment, une grille de salaire a été construite par la DRH de l'entreprise dans le but de mettre en place des échelles salariales claires et structurées. L'entreprise classe les différentes fonctions et crée sa propre échelle de salaire. Toutefois, cette grille salariale respecte bien les minimas fixés par les barèmes officiels. De plus, il peut également y avoir des primes collectives, c'est-à-dire des primes que l'on va donner une fois l'année en fonction des résultats de l'entreprise. Celles-ci vont être octroyées à l'ensemble des collaborateurs ou à une catégorie de collaborateurs.

- Le développement des compétences (formations) : Convention de base objectivante avec de l'individualisant

Les travailleurs doivent chacun suivre un nombre de formations définies par le manager pour être en mesure de mener à bien leurs missions. Cette partie est la base objectivante. D'autre part, lors des évaluations annuelles, chaque travailleur peut proposer des formations qu'il souhaite suivre car il les juge intéressantes pour se développer dans le cadre de sa fonction. Il s'agit de la partie individualisante des formations.

- Temps de travail : Convention individualisante

Concernant le temps de travail, il y a un cadre de base avec un horaire flexible. Les travailleurs doivent arriver entre 7h et 9h le matin et repartir en conséquence entre 16h et 18h, et ce, une fois que les 8h de travail sont accomplies. Autrement dit, les règles du jeu sont formalisées mais il y a une grande flexibilité dans la manière de « négocier » ses horaires.

- Intégration et culture : Convention individualisante

Comme l'expliquent Pichault et Nizet (2013) dans leur ouvrage, l'intégration dans la convention individualisante est caractérisée par des critères personnalisés. Cette convention porte un intérêt particulier sur l'intégration des nouveaux travailleurs ainsi qu'aux modes de sociabilisation. Leur intérêt est de fidéliser les collaborateurs les plus compétents. Cette convention est également caractérisée par la mise en œuvre d'actions telles que le parrainage mis en place au sein d'Eurogentec. Un autre exemple pour illustrer cette convention dans le processus d'intégration d'Eurogentec est la définition d'objectifs propres à chacun dans le plan d'intégration individuel.

- La gestion des départs : Convention individualisante

Les départs se font le plus souvent de manière volontaire. En effet, lorsque le travailleur n'est plus content de l'organisation, de son poste ou autre, il décide tout simplement de quitter l'entreprise. Pour chaque départ, un entretien de sortie a lieu dans le but de comprendre la raison de son départ, y remédier et veiller à ne pas perdre davantage de travailleurs.

- Le dialogue social : Convention objectivante

Le dialogue social est bien présent à travers la délégation syndicale, le conseil d'entreprise et le comité pour la prévention et la protection des travailleurs. Ces organes se réunissent régulièrement avec la direction pour aborder les points d'actualité de l'entreprise.

Nous pouvons donc conclure que la majorité des variables de gestion des ressources humaines se rapportent majoritairement à la convention individualisante avec tout de même une intervention de la convention objectivante dans certains domaines.

3.2 Le processus d'accueil et d'intégration présent au sein de la société Eurogentec

3.2.1 La phase de préparation pour l'accueil et l'intégration

Lorsqu'un candidat a été sélectionné pour travailler chez Eurogentec, la personne en charge du recrutement prend contact avec lui par téléphone et lui demande son ressenti par rapport à l'entretien.

Ensuite, la recruteuse lui annonce qu'il/elle est sélectionné(e) pour le poste. Ici commence la première étape relative à l'intégration du travailleur dans sa nouvelle fonction.

Lors de cet appel téléphonique, la recruteuse lui explique qu'une promesse d'engagement envoyée par courriel va suivre dans les minutes à venir. Ainsi, c'est une manière de s'engager de manière plus formelle auprès du candidat. De plus, se trouvent dans ce courriel toutes les informations nécessaires pour le premier jour : la date, l'heure et l'adresse à laquelle le travailleur est attendu.

En voici un exemple :

Bonjour Madame Leblanc,

J'aurai le plaisir de vous accueillir le **mercredi 13/04/2022 à 9h00**.

Pour votre 1^{er} jour, vous êtes attendue à la réception d'**Eurogentec 2** (Rue Bois Saint-Jean 5 à 4102 Seraing).

Je serais en charge de votre accueil qui sera l'occasion de vous présenter la société mais également de compléter l'ensemble des documents administratifs.

Pour information, au sein d'Eurogentec, nous mettons à disposition une cuisine avec l'équipement nécessaire (Frigo, micro-ondes, etc.). Il est possible de commander des sandwiches qui sont livrés pour midi (selon la situation covid).

A votre arrivée, je vous invite à vous garer aux emplacements visiteurs afin de rentrer par la porte principale. Il vous sera impossible d'avoir accès au bâtiment par le parking personnel sans votre badge.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter. Au plaisir de vous accueillir!

Je vous souhaite une excellente journée,

Lorena BAISI
HR Officer

Direct : +32 4 372 74 28



Kaneka Eurogentec S.A.
Rue Bois Saint-Jean, 5 - 4102 Seraing - Belgium
Phone: +32 (0)4 372 74 00 | www.eurogentec.com

E-mail envoyé le 07/04/2022 à une nouvelle collaboratrice.

Dès réception de la promesse d'engagement signée par le nouveau travailleur, le service RH contacte le service ICT ainsi que le manager du nouveau collaborateur. Le service ICT peut alors créer les accès internet et configurer le téléphone de bureau du travailleur. Il peut également faire les démarches nécessaires pour mettre à disposition le matériel

informatique dont il aura besoin tel un ordinateur portable ou un téléphone. Le manager, quant à lui, reçoit par courriel le plan d'intégration et de parrainage du travailleur qui va intégrer son équipe. Dans le cadre de ce plan, il devra, dans un premier temps, définir et rédiger les objectifs qui figureront sur ce plan. Ensuite, il devra effectuer un entretien d'évaluation pendant la période d'intégration (à trois mois). Enfin, il mènera un entretien de fin d'intégration à six mois sur base des objectifs fixés le premier jour. De plus, ce plan prévoit l'attribution d'un parrain qui aidera le nouvel engagé à s'intégrer dans la société.

Pour que tout soit prêt le jour de son arrivée, une salle est réservée, son contrat a été rédigé puis signé par la DRH et le service HSE est également informé de l'arrivée du nouvel entrant.

3.2.2 L'accueil

C'est le premier jour de la nouvelle recrue. La RH en charge de l'accueil se rend à la réception pour accueillir le travailleur et le conduire à la salle réservée pour la matinée d'accueil. Les documents administratifs sont disposés sur la table accompagnés d'un Welcome Pack. Celui-ci contient une gourde, une tasse pour prendre son café, un stylo, un calendrier, et d'autres objets, tous à l'effigie de l'entreprise. Ensuite débute la présentation de l'entreprise avec un support PowerPoint. Celle-ci comprend un historique de la société, ses valeurs, ses activités, la situation géographique des activités d'Eurogentec, la présentation du Comité Spirit, des personnes importantes et enfin, la présentation d'une ligne du temps concernant l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs :



Ligne du temps issue du PowerPoint présenté lors de l'accueil des nouveaux travailleurs.

Cette ligne du temps permet d'introduire le plan d'intégration et de parrainage du nouveau collaborateur, mais celui-ci sera détaillé par le manager plus tard dans la journée. Le

logiciel HRAccent est brièvement expliqué au travailleur notamment en montrant comment introduire une demande de congé.

Ensuite, après cette présentation générale de l'entreprise, vient le moment de compléter l'ensemble des documents administratifs qui serviront plus tard à créer le profil de la personne dans le logiciel RH. Ces documents reprennent l'ensemble des informations personnelles du travailleur, celles qui sont nécessaires pour l'affiliation aux assurances proposées par l'employeur, un accord de confidentialité, un accord pour la politique de télétravail, et bien d'autres documents encore.

Pendant que le nouveau travailleur complète les différents documents, un collaborateur du service ICT intervient pour lui fournir un petit fascicule explicatif ainsi que le matériel informatique qui a été demandé par le manager pour celui-ci. Une seconde intervention est effectuée par une personne du service HSE, le conseiller en prévention, qui vient se présenter.

Enfin, la dernière étape administrative est la signature du contrat. Le travailleur est emmené dans le bureau des RH où s'effectue la lecture et la signature de son contrat.

Pour terminer, une photo du nouvel engagé est prise de manière à ce qu'il puisse être présenté à l'ensemble de la société via un courriel envoyé dans le courant de la journée.

Une fois que toutes ces étapes sont accomplies, le travailleur est envoyé dans son équipe et sa première journée au sein de celle-ci commence.

3.2.3 L'intégration du premier jour

Une fois que le travailleur intègre physiquement son équipe, le déroulement de la journée varie selon le manager ou le team leader. De manière générale, les étapes sont les suivantes : le responsable installe physiquement le travailleur puis il effectue les présentations, autour d'un petit déjeuner ou autre selon les habitudes du manager ou du team leader et si la nature du travail le permet.

Ensuite, le manager se réserve un moment avec son nouveau collaborateur pour lui faire signer sa job description et pour lui présenter son plan d'intégration et de parrainage. Le plan d'intégration reprendra les formations obligatoires à suivre ainsi que tous les objectifs à atteindre pour l'entretien d'évaluation des six mois. La dernière étape de cette journée consiste à présenter le parrain au nouvel engagé.

3.2.4 Le parrainage

La seconde partie du plan d'intégration concerne le plan de parrainage. Au moment de l'annonce qu'un nouveau collègue va intégrer l'équipe, le responsable doit attribuer un parrain à cette personne. Souvent, il s'agit du team leader ou d'un collègue qui endosse ce rôle. Sa mission sera de créer du lien dans l'équipe, de le conseiller, de lui faire visiter les locaux de l'entreprise, la cafétéria, les vestiaires, le sensibiliser aux coutumes et à la culture d'Eurogentec, etc. Il sera aussi en mesure de lui présenter éventuellement des logiciels et outils qui lui seront utiles, lui montrer à nouveau la manipulation à effectuer pour encoder des congés et tous les aspects qu'il juge utile au quotidien. C'est la personne de référence qui va accompagner le nouveau travailleur tout au long de son intégration.

Finalement, le parrain a un rôle de facilitateur entre le nouveau collaborateur, sa hiérarchie et l'ensemble de l'organisation.

Le plan de parrainage référence donc tous les éléments qui ont été mis en place par le parrain pour faciliter l'intégration du travailleur. Pour chaque élément repris dans ce plan, le parrain doit inscrire le nombre d'heures ou de minutes qui ont contribué au parrainage. Lors de l'entretien des six mois, le nombre d'heures de parrainage est comptabilisé dans la mesure où ce référencement a un intérêt financier pour la société. En effet, il existe un *Fonds Démographie*² mis en place par le secteur de la chimie, qui permet d'obtenir des subsides si l'entreprise est en mesure de prouver qu'elle a mis en place des procédures spécifiques dans son organisation sur différents aspects. Par exemple, ce Fonds accorde des subsides si l'entreprise met des éléments en place pour intégrer ses travailleurs. C'est pourquoi le parrainage a été développé dans la société. Le suivi de ces plans de parrainage permet donc de prouver au *Fonds Démographie*, une fois par an, que l'employeur a bien mis en œuvre des actions pour que des subsides lui soient accordés.

3.2.5 Le suivi

La première journée du travailleur achevée, il peut enfin se lancer dans sa nouvelle activité professionnelle. La prochaine étape du processus d'intégration est l'entretien des trois mois. Cet entretien est informel et se déroule avec le manager pour faire le point sur son

² « Les partenaires sociaux du secteur de la chimie, des matières plastiques et des sciences de la vie ont créé le Fonds Démographie pour les collaborateurs et entreprises actives dans notre secteur. L'objectif de ce Fonds est de financer des projets en vue de maintenir et d'améliorer l'employabilité dans le cadre des défis démographiques et des conséquences de l'allongement de la carrière. »

[Fonds Démographie | Fonds Démographie \(demografiefondsdemographie.be\)](http://demografiefondsdemographie.be)

intégration et sur les objectifs qu'il doit atteindre au cours des six premiers mois. Il s'agit donc plutôt d'une discussion entre le travailleur et son responsable. A l'issue de cet entretien, le manager inscrit un commentaire sur le plan d'intégration du travailleur qui pourra servir de base pour démarrer l'entretien des six mois.

Lors de l'entretien des six mois, chaque objectif est repris un à un et le responsable et le travailleur évaluent si chaque objectif est atteint ou non. Ils font le bilan des objectifs qui ne sont pas atteints et discutent des actions possibles à mettre en place pour aider le travailleur à les atteindre. Enfin, un commentaire est également inscrit pour clôturer son plan d'intégration avec un avis positif ou négatif du responsable. Ce dernier décide s'il recommande la personne ou non, si celle-ci convient ou non, etc. Une fois ce plan clôturé, il retourne au service RH dans le but de pouvoir organiser le second entretien des six mois qui se déroule donc avec le service RH. Cet entretien a pour but de faire le point sur son plan d'intégration et de parrainage, connaître son ressenti concernant son parrain, son intégration dans l'entreprise et au sein de son équipe, connaître la manière dont il envisage sa carrière au sein d'Eurogentec, lui demander si le poste qu'il occupe actuellement correspond bien à ce à quoi il s'attendait, etc. Cet entretien marque la fin du processus d'intégration officiel du travailleur.

Par ailleurs, tous les ans ont lieu les évaluations annuelles des travailleurs, au travers d'un entretien. Celui-ci est un moyen supplémentaire de faire le point avec chaque travailleur sur leur situation et leur intégration dans l'entreprise.

En résumé, le premier contact physique dans l'intégration du travailleur se déroule le premier jour avec l'accueil effectué par le service RH, ensuite le travailleur intègre son équipe et rencontre son parrain. Un premier entretien informel est effectué trois mois après son arrivée avec son responsable. Un second entretien est organisé six mois après de manière formelle avec d'une part son responsable et d'autre part avec le service RH. Enfin, un an après le travailleur a son entretien d'évaluation annuel pour faire le point sur sa première année au sein d'Eurogentec.

3.2.6 Les enjeux de l'intégration pour Eurogentec

Eurogentec est une entreprise en pleine expansion qui a pour objectif de dépasser les 400 personnes employées sur les trois sites belges. Bien que l'entreprise compte une quarantaine de recrutements en cours, les candidats se font rares. En effet, le secteur dans lequel œuvre Eurogentec est un secteur en pénurie de main d'œuvre. Au vu des difficultés de

recrutement que l'entreprise rencontre, il est donc important de retenir les talents déjà présents chez Eurogentec.

Pour l'entreprise, proposer une intégration de qualité permet d'améliorer la rétention de ses talents ainsi que d'augmenter leur productivité et leurs résultats.

« Je pense que quand on ne se sent pas bien accueilli quelque part on n'a pas envie d'y rester, justement parce qu'on n'a pas cette accroche dont je parlais tout à l'heure. Donc c'est plutôt le fait de ne pas avoir un bon processus qui fait qu'on ne reste possiblement pas. Il faut qu'on se sente attendu, il faut qu'on sente qu'on est dans un endroit où on va se sentir bien, où on va pouvoir évoluer professionnellement mais aussi se sentir à l'aise socialement et si les deux ne sont pas là ça ne donne pas envie de rester donc oui je pense que c'est important, ce sont des éléments importants sur la rétention des travailleurs »

Entretien 11 (DRH)

L'entreprise met un point d'honneur à essayer de garder cet esprit familial de PME présent depuis sa création et s'investi beaucoup dans l'intégration des travailleurs avec un programme décrit précédemment.

Un autre enjeu pour l'entreprise est la sécurité et l'hygiène. L'activité de l'entreprise nécessite que les collaborateurs doivent effectuer des manipulations avec des produits chimiques qui peuvent être parfois dangereux. L'intégration doit contribuer à la sécurité de tous les collaborateurs de l'entreprise. C'est pourquoi une formation obligatoire est prévue sur le plan d'intégration du travailleur. Un travailleur bien formé aux normes de sécurité et d'hygiène présentes dans l'entreprise et bien encadré par ses collègues de travail limite les risques d'accidents.

« C'est important, effectivement, c'est le moment aussi de mettre en avant des sujets qui sont stratégiques pour l'entreprise. Donc, comme ça fait partie du package de l'onboarding et du processus d'intégration, le message est très clair. Dès le premier jour et pendant les six premiers mois, un des sujets principaux va être la formation, dont la sécurité et l'hygiène. Ça fait partie des premiers points, donc c'est une manière de dire : attention, chez nous, ça va être des enjeux importants pour l'entreprise et c'est une manière de marquer le message dès l'arrivée. »

Entretien 11 (DRH)

Rendre ses travailleurs rapidement autonomes est également un enjeu de l'intégration. Eurogentec souhaite fournir toutes les clés nécessaires qui simplifieront l'adaptation du collaborateur à son nouvel environnement de travail. Le but est qu'il puisse accéder aux informations qui répondront à ses questions et qu'il puisse évoluer de la manière la plus autonome possible. Le rendre efficace rapidement est un enjeu qui va de pair avec l'autonomie.

« C'est de faire en sorte que notre personnel soit opérationnel le plus rapidement possible et que le personnel qui nous rejoint soit content d'arriver chez nous. Donc, c'est à la fois un objectif de rétention et de performance qui sont deux enjeux importants. Un autre enjeu, c'est de rappeler au manager que c'est un rôle essentiel à jouer dans l'entrée des nouvelles recrues donc c'est aussi un enjeu managérial. »

Entretien 11 (DRH)

Une bonne intégration facilite également la transmission des valeurs Eurogentec à travers le temps. Le but est de promouvoir une vision commune et de transmettre la culture d'entreprise. L'intérêt est que cette culture d'entreprise transpire des comportements professionnels de chacun. Même si certaines valeurs sont diffusées plus facilement que d'autres, le processus d'onboarding est un moyen de véhiculer les valeurs et la culture et de renvoyer une image positive de l'entreprise.

« Je pense que l'accueil dans le sens welcome, est quelque chose qui a beaucoup d'importance chez Eurogentec. C'est quand même une entreprise qui se veut accueillante et humaine, et je trouve que c'est quelque chose qui se vit vraiment au quotidien. D'ailleurs,

c'est ce que les gens nous disent en général, dans les retours qu'on a. Les autres valeurs, telles que la valeur client est peut-être moins présente. On est plus dans la culture de la convivialité en numéro un. Et les autres, ça transparait moins. La dimension professionnelle de l'excellence, (ce qu'on fait au quotidien) apparait aussi dans les plans de formation et d'intégration où les attentes sont claires vis-à-vis des gens »

Entretien 11 (DRH)

Enfin, un dernier enjeu pour Eurogentec est la sociabilisation des travailleurs. Le processus d'intégration, notamment grâce au parrain, donne l'opportunité au travailleur d'avoir un repère au sein de l'entreprise. D'autres éléments de l'intégration permettent également de créer d'autres repères qui vont lui permettre de s'épanouir tant sur le plan professionnel que personnel. En effet, un individu bien accueilli, qui comprend ce que l'entreprise attend de lui dans ses tâches, son rôle et ses responsabilités trouve plus facilement sa place au sein d'un groupe. Grâce à ce mécanisme, il remarquera un accroissement de sa motivation et de son investissement au sein de la société.

D'autre part, comme expliqué précédemment, la création du parrainage chez Eurogentec a un intérêt financier dans le cadre du *Fonds Démographie* qui accorde des subsides aux entreprises qui entreprennent des actions pour intégrer leurs travailleurs.

Eurogentec a donc des enjeux stratégiques, humains et financiers.

3.3 La perception des travailleurs sur le processus d'accueil et d'intégration

Le service des ressources humaines d'Eurogentec a mis en place tout un processus pour que ses nouveaux travailleurs soient accueillis et intégrés de la meilleure manière possible. Cependant, sur le terrain, comment cette procédure est-elle appliquée ? Comment les travailleurs ont-ils vécu leur accueil et leur intégration ? Au travers des différents entretiens menés auprès des collaborateurs d'Eurogentec, nous allons établir une analyse de leurs perceptions au départ d'un processus formel établi par l'entreprise.

3.3.1 Quand commence l'intégration ?

Lorsque nous avons interrogé la HR Officer de l'entreprise, chargée du recrutement et de l'accueil des nouveaux travailleurs, celle-ci nous a expliqué que l'accueil et l'intégration commençait dès le premier contact téléphonique. En effet, selon elle, le premier contact entre le recruteur et le candidat marque le début de son intégration dans la mesure où le candidat est déjà capable de se faire une idée de l'entreprise qu'il intégrera potentiellement.

« Alors pour moi, l'intégration d'un travailleur se fait dès le départ puisque le candidat postule via une agence de recrutement, une agence intérim ou en direct. L'intégration démarre, pour moi, dès le premier coup de fil. La recruteuse, c'est la première personne de contact et donc pour moi, la première impression est très importante. C'est cette impression-là qui permet déjà de créer un sentiment d'appartenance ou pas avec le candidat. Donc, au téléphone, être clair, suffisamment explicite, agréable, présenter en quelques mots la structure, le processus d'engagement, etc. est déjà un moyen d'intégrer le candidat et de lui donner une idée de la culture d'entreprise chez nous. Donc, rien que ça, pour moi un coup de fil téléphonique et par après un premier entretien on est déjà dans de l'intégration. »

Entretien 2 (HR Officer)

La professionnelle RH mentionne que, de nos jours, on parle souvent de « guerre des talents ». Auparavant, l'entreprise choisissait les personnes qu'elle voulait engager. De nos jours, et à fortiori en période de pénurie de main d'œuvre qualifiée, ce sont les travailleurs qui choisissent l'entreprise qu'ils vont intégrer.

« Alors, il y a deux choses. Auparavant, le pouvoir était dans les mains de l'employeur. Il décidait si oui ou non on recrutait une personne. Ça c'était un peu à l'ancienne. Ici, ça fait déjà quelques années que le pouvoir a changé de camp. Maintenant, il y a tellement d'offres et tellement moins de candidats sur le marché, que ce sont les candidats qui font le choix de l'entreprise. Par conséquent, c'est d'autant plus important de donner une bonne image et de donner envie à cette personne d'intégrer la société. Ça se fait dès le départ. Dès le départ, le candidat peut directement émettre un jugement en se demandant si son premier contact lui donne envie ou pas d'intégrer la société. »

Entretien 2 (HR Officer)

Une employée engagée il y a presque un an a également identifié ce moment comme le moment qui marque le début de son intégration.

« Quand les personnes sont sympathiques et agréables, ça permet d'avoir un regard positif, une bonne première impression sur l'entreprise. J'avais passé un autre entretien d'embauche où les gens étaient un peu moins agréables et je n'ai pas choisi cette entreprise. Ce sont vraiment les entretiens avec les RH qui sont nos tous premiers contacts et qui nous donnent déjà une idée sur la manière dont ça se passe dans l'entreprise. Si les gens sont sympas ou pas. Je trouve que mon premier contact a été encourageant. »

Entretien 10 (Personnel scientifique)

En revanche, la plupart des autres membres du personnel identifient le début de leur intégration à d'autres moments. En effet, au cours des divers entretiens, nous avons remarqué que le moment où les travailleurs rejoignent leur équipe marque pour eux le début de leur intégration et non avant. La rencontre avec les collègues est vraiment l'élément déclencheur pour beaucoup d'entre eux.

3.3.2 Importance de mettre en place un processus d'accueil et d'intégration

Est-il important de mettre en place un processus d'intégration au sein d'une société telle qu'Eurogentec ? Cette question a été posée à toutes les personnes interrogées. Celles-ci nous expliquent qu'il est important de se sentir bien dans son travail. Comme le mentionne une travailleuse, les individus passent huit heures de leur journée au travail. Selon elle, il est important que l'entreprise facilite l'intégration, ce qui engendre plus rapidement une sensation de bien-être, d'appartenance. Un travailleur attendu s'intègre plus facilement. Quant à l'importance de la mise en place de ce processus, toutes les personnes interrogées partagent cet avis.

« Ah oui ça c'est clair ! Je pense que ça te donne déjà une vision de ce que l'entreprise fait pour toi et ça, on le remarque dès l'arrivée. Il y a beaucoup de personnes qui vont justement avoir des attentes vis-à-vis de l'accueil et si on ne met pas l'accent sur l'intégration, si on met la personne de côté, elle ne va pas avoir l'envie de revenir ou de rester. Donc, oui je trouve que c'est très important. »

Entretien 6 (Personnel scientifique)

De plus, comme nous le mentionne la RH en charge d'accueillir les nouveaux engagés, c'est également stratégique pour l'entreprise de mettre en place ce programme :

« Alors oui c'est très stratégique. Il faut savoir que maintenant, le bien-être au travail, la considération au-delà du job que tu fais simplement, ce sont des choses hyper importantes aux yeux des personnes. Maintenant, les gens en 2022 ne viennent pas juste travailler, prendre leur salaire et partir. Ils ont vraiment besoin de se sentir considérés et mis en valeur et je pense que mettre en place un plan d'intégration c'est la meilleure chose pour montrer notre investissement aux nouveaux engagés. »

Entretien 2 (HR Officer)

La HR Officer insiste sur le fait qu'il est important que le nouveau travailleur sente qu'il est attendu. En effet, rien de pire ne pourrait survenir à une jeune recrue que de ne pas être attendue ou oubliée le jour de son arrivée, ce qui indubitablement serait déjà un préjudice pour lui comme pour l'entreprise et ce, tant sur le plan financier qu'organisationnel.

« C'est super important de marquer un gros coup quand le nouveau travailleur arrive et de lui montrer qu'on a envie qu'il se sente bien. Imagine, arriver un lundi matin dans une entreprise où on n'est pas au courant que tu viens, qu'on n'a pas préparé de bloc de feuille pour toi, qu'un tel devait t'accueillir mais que finalement il n'est pas là... Tu sens juste que tu arrives comme un cheveu dans la soupe et ça ne fait pas plaisir. Tu sens que c'est fait à l'improviste, que tu n'es pas considéré et que ce n'est pas professionnel. »

Entretien 2 (HR Officer)

Toujours selon ses propos, il ne faut pas oublier que changer de travail est une étape très importante dans la vie d'un individu. Cette personne prend des risques de changer de société et sentir que sa venue n'est finalement pas très importante aux yeux de l'entreprise peut l'effrayer et engendrer du stress.

Selon notre RH, le nouveau travailleur doit remarquer que la RH ou son responsable a pris le temps pour lui de présenter la société, de lui apporter les petits cadeaux de bienvenue, etc. Bref, de lui porter de l'attention et de l'intérêt.

Selon elle, psychologiquement cette étape est marquante. Le nouveau travailleur sait qu'il est attendu, qu'il va recevoir les informations nécessaires dans le calme, qu'on prend le temps pour lui la première journée et qu'on ne lui met pas de pression.

« Rien que ça, je pense, change déjà tout dans l'esprit de la personne et donc, sur un plan stratégique, on marque déjà des points. On rassure la personne parce que c'est stressant d'arriver à son premier jour. Déjà, stratégiquement, le but c'est qu'à la fin de sa journée la personne se dise qu'elle a fait le bon choix. Ensuite, on a toutes les étapes du processus d'intégration qui montrent que ça ne s'arrête pas à l'accueil, ce serait un peu light. Il sait qu'il va être pris en charge par un parrain, qu'il va découvrir un plan d'intégration de six mois avec ses objectifs, etc. »

Entretien 2 (HR Officer)

De plus, un autre membre de l'équipe RH arrivée très récemment dans l'entreprise est également d'avis de dire que c'est un élément stratégique qui agit sur la rétention des travailleurs dans l'entreprise.

« Évidemment ! Pour la rétention du personnel et pour l'attractivité du personnel ! C'est également pour éviter certains manquements en termes de formation et pour qu'ils soient motivés. Une personne qui a passé quelques heures en entretien, qui est convaincue d'avoir fait le bon choix en arrivant chez Eurogentec et qui n'aurait pas de suivi, risque de remettre en cause sa carrière au sein de l'entreprise. Il est important de se sentir accueilli, intégré et de savoir qu'il y aura un parcours de formations pour combler certaines lacunes en termes de compétences techniques. »

Entretien 3 (RH – nouvelle employée)

3.3.3 Rétention des travailleurs

De nos jours, il est rare qu'un jeune travailleur fasse toute sa carrière au sein de la même société. Les priorités ne sont plus les mêmes. Aujourd'hui, un jeune travailleur souhaite travailler dans une bonne ambiance, avec des collègues agréables et sympathiques, dans des conditions de travail favorables, etc. C'est pourquoi la mise en place d'un programme d'intégration est d'autant plus importante puisque ce phénomène joue un rôle sur la rétention des travailleurs. Sur ce point, presque tous les travailleurs interrogés ont répondu une réponse similaire.

« Vraiment oui, ça fera rester ça c'est clair. Ça et toutes les choses qu'ils mettent en place tout le temps pour nous, les sorties etc., je pense que ça c'est ça qui motive les gens à rester. C'est clair. Évidemment l'accueil, dès le départ est très important pour que quelqu'un reste, ça c'est sûr »

Entretien 6 (Personnel scientifique)

Un team leader fait part également de son avis sur l'impact stratégique de la mise en place d'un tel processus sur la rétention des travailleurs.

« Oui, les premiers jours sont hyper importants, les premiers contacts, les premières journées, l'accueil c'est super important ! On n'est jamais à l'abris qu'au bout de trois semaines, malgré tout ce qui a été mis en place, il y ait un gros souci et que la personne parte. Donc oui, c'est sûr que c'est positif, c'est un atout dans la rétention (...). C'est capital pour la suite. Cela permet d'atteindre leurs objectifs plus facilement. Cela contribue au bien-être du travailleur, ça le rassure et lui donne envie de rester dans un environnement structuré. »

Entretien 5 (Team leader)

En revanche, l'une de nos team leaders est la seule à ne pas être persuadée que la mise en place d'un tel processus joue sur la rétention d'un travailleur. Par contre, selon cette dernière, c'est un bon moyen pour renvoyer une bonne image de la société. Les personnes n'ont qu'une chance de faire bonne impression pour la première fois et c'est valable également pour les entreprises. La première image qu'elle va renvoyer déterminera déjà beaucoup de choses pour le nouvel employé.

« Je ne sais pas si ça joue sur la rétention. Par contre, ils vont peut-être avoir un meilleur ressenti. Leur première impression d'Eurogentec sera peut-être un peu plus positive si c'est quelque chose de structuré, s'il y a des gens qui sont là pour les accueillir et qui prennent le temps de leur donner quelques explications. »

Entretien 12 (Team leader)

3.3.4 Présentation RH du premier jour

Lors de l'arrivée du nouveau travailleur, une séance d'accueil est organisée la matinée par le service des RH. Cette séance permet au travailleur d'assister à une présentation sur l'organisation qu'il intègre. Cette présentation est la même pour l'arrivée de tous profils confondus.

« Le fait qu'il y ait la présentation dès l'arrivée de l'entreprise, j'avoue que ça m'a beaucoup aidée à être plus à l'aise. On nous fait une petite présentation d'Eurogentec. En réalité, moi je ne connaissais pas du tout l'entreprise. J'ai eu un aperçu des différents sites, des différents métiers ainsi que des différentes personnes importantes. Par exemple, j'ai de suite su qui était le directeur de mon bâtiment, notamment grâce aux photos des directeurs qui nous sont présentées. Enfin c'était un bon accueil »

Entretien 9 (Personnel scientifique)

Le nouveau travailleur reçoit également un *Welcome Pack* avec une tasse à café, un calendrier, de quoi écrire, une gourde, etc., tout cela floqué Eurogentec. Cette attention a pour but de développer un sentiment d'appartenance à la société.

« C'est plein de petits gadgets mais qui sont utiles au quotidien. La gourde, la tasse, les petites chiques, etc. font vraiment plaisir et montrent l'attention portée au travailleur. Voilà moi ça m'a fait sourire j'ai trouvé ça très agréable. »

Entretien 3 (RH – nouvelle employée)

3.3.5 Suivi des RH et/ou manager durant les premières semaines :

Les avis relatifs à l'intervention des RH au cours des premiers mois d'intégration d'un nouveau collaborateur ne font pas l'unanimité auprès des personnes interrogées. En effet, certaines pensent que le suivi actuel est suffisant, d'autres estiment que le service des ressources humaines devrait être plus présent. Voici un témoignage :

« Non, je pense que c'est vraiment le bon timing. Leur métier est tellement technique, il y a tellement de choses à apprendre et surtout en lien avec la technicité de leur métier. Il y a plein de formations à suivre etc. et tout cela n'est pas possible en un mois par exemple. Donc on estime qu'après trois à six mois ils ont eu toutes les formations, ils ont eu accès à toutes les informations dont ils avaient besoin. Il faut pouvoir leur donner du temps avant de revenir vers nous. »

Entretien 2 (HR Officer)

Toujours selon cette RH, faire un premier entretien après trente jours est prématuré. En effet, elle estime que la personne n'a pas assez de recul pour être en mesure de déterminer quelles sont les formations qui ont été bénéfiques ou quelles procédures l'ont aidé.

« Voilà en trois mois, tu as le temps de passer par la phase de : je suis tout nouveau à je commence à me sentir un peu plus à l'aise. Je pense que si tu le fais trop tôt, ils auront encore ce sentiment de « je viens de débarquer, je ne sais pas encore exactement ce qu'on attend de moi », donc trois mois c'est déjà bien. »

Entretien 2 (HR Officer)

En outre, certains proposent que le responsable établisse un suivi régulier via des mini-entretiens afin de détecter les différents besoins et d'être attentif au développement de la personne qui a intégré son équipe.

« Peut-être s'assurer que les managers fassent un bilan par exemple chaque fin de semaine. Ça fait partie des choses qu'on pourrait améliorer, surtout lors des toutes premières semaines. Pas nécessairement un entretien d'une heure, vingt minutes suffisent mais au moins savoir comment s'est passée la semaine, prendre le pouls avant le week-end, rassurer la personne si elle a des craintes, dire qu'on est content si c'est le cas. Je pense que c'est essentiel. »

Entretien 11 (DRH)

Bien que ce ne soit pas une pratique courante auprès des managers de l'entreprise, il y a tout de même une employée qui a mis en lumière ce procédé réalisé par son responsable.

« Au niveau de l'organisation avec le N+1, on fait des one-one. Une fois par mois, on a un entretien seul à seul avec lui et on discute de notre ressenti au niveau de l'équipe, des éventuels soucis, de nos besoins en termes de formations, etc. Donc oui j'aime vraiment beaucoup se système là, c'est un véritable échange. »

Entretien 9 (Personnel scientifique)

3.3.6 Présentation à l'équipe

Le jour d'entrée en service du nouveau travailleur, celui-ci est d'abord accueilli par les RH et passe une partie de la matinée en leur présence. Une fois l'accueil RH terminé, le manager ou team leader est appelé pour venir chercher le ou la nouveau(elle) collègue. Selon le bâtiment où la personne va travailler, le responsable vient la chercher directement où se fait l'accueil RH ou alors le travailleur se rend sur l'autre site et le responsable vient le chercher à la réception. L'autre site de travail se trouve à quelques bâtiments, dans la même rue. Les travailleurs s'y sont déjà rendus lors du second entretien d'embauche qui se déroulait avec le manager.

Chaque équipe réalise les présentations entre le nouveau collaborateur et l'ensemble de l'équipe. En fonction du département, il n'est pas toujours possible d'organiser un petit déjeuner pour souhaiter la bienvenue au nouveau travailleur car l'environnement de travail ne le permet pas. Lors de l'accueil du nouveau membre de l'équipe RH, nous avons pris le temps de manger ensemble à midi. Ainsi, chaque membre de l'équipe s'est présenté personnellement ainsi que son parcours professionnel. Ce repas a permis de briser la glace et d'intégrer le nouveau membre au sein de l'équipe. Cette dernière a beaucoup apprécié l'attention qui lui a été accordée, que ce soit les deux heures d'accueil RH, le Welcome Pack ou encore le repas d'équipe du midi qui lui a permis de rencontrer tout le monde.

D'autres personnes témoignent que les présentations au sein de leur équipe se sont passées différemment. Certaines présentations s'effectuent calmement sur leur lieu de travail. D'autres prennent le temps de se réunir au cours de la pause. Selon le team leader, celui-ci présente uniquement l'équipe de travail, d'autres présentent l'équipe au sens large c'est-à-dire tous les membres du même département. Les avis divergent à ce sujet. Certains managers estiment que le nouveau travailleur aura le temps de les rencontrer plus tard et que l'essentiel est son équipe de travail, d'autres préfèrent présenter tout le département dès le commencement. Un team leader a également mentionné qu'il n'était pas possible de prendre un moment pour que l'équipe se réunisse au complet pour effectuer les présentations, dans la mesure où l'activité de travail ne le permet pas. En effet, certaines productions nécessitent d'avoir en permanence quelqu'un derrière une machine. Il n'est donc pas possible que tout le monde s'arrête au même moment.

« On n'est jamais tous ensemble puisque, le souci des pauses c'est que je n'ai jamais l'équipe au complet. Donc quand je fais les présentations, j'explique le fonctionnement de

l'équipe et qui sont les personnes qu'il rencontrera la semaine prochaine. Il y a une formation en journée qui se fait les premiers jours. Il voit ceux du matin et ceux de l'après-midi. Les collègues qui font la nuit, il les verra la semaine qui suit. Non c'est vrai, je n'ai jamais fait de réunion pour présenter la personne parce que prendre tout le monde c'est compliqué donc on le fait plutôt sur la pause du midi. »

Entretien 4 (Team leader)

L'absence d'un diner de rencontre n'a pas manqué aux nouveaux travailleurs. En effet, certaines personnes pensent qu'il serait idéal de réaliser un lunch à midi avec toute l'équipe. Pourtant, les collaborateurs interrogés ont expliqué qu'ils ne ressentaient pas ce besoin. Les personnes ayant une personnalité plutôt timide ont toutes expliqué qu'elles ne s'attendaient pas que ce genre de repas soit organisé pour leur arrivée dans la mesure où elles n'appréciaient pas avoir l'attention portée sur elles.

« Non il n'y a pas eu ce genre de chose, après c'était pendant le covid mais honnêtement ça ne m'a pas choquée l'absence de ça. Je suis plutôt timide donc je n'aime pas que l'attention soit portée sur moi. Après, on était tous à la cafétéria pendant la pause de midi, beaucoup de collègues sont venue vers moi pour se présenter et ça s'est fait de façon naturelle. »

Entretien 10 (Personnel scientifique)

De plus, d'autres personnes ont exprimé ne pas avoir ressenti cette absence de repas, cependant, cela aurait pu leur plaire.

« Non mais c'est vrai que l'idée d'un petit déjeuner pour mieux connaître ses collègues directs m'aurait plu. »

Entretien 6 (Personnel scientifique)

3.3.7 Présentation du plan d'intégration

Le plan d'intégration et le plan de parrainage sont deux éléments présentés le premier jour, lors de l'entrée en fonction du nouveau collaborateur.

Le premier poursuit deux objectifs. Tout d'abord, présenter les formations destinées au travailleur dans le cadre de sa fonction. Certaines sont obligatoires pour tous les travailleurs d'Eurogentec. Parmi ces formations obligatoires, on retrouve une formation dédiée aux outils RH, une formation relative aux outils informatiques de la société, une formation en sécurité donnée par le conseiller en prévention et enfin une dernière liée au management de la qualité. D'autres sont programmées à la demande du responsable.

D'autre part, identifier les objectifs à atteindre au cours des six premiers mois par le nouveau travailleur. Ce plan d'intégration sert de base pour évaluer l'évolution des travailleurs et diagnostiquer les faiblesses sur lesquelles il devra travailler.

Selon un de nos managers interrogés, l'identification des objectifs dépend du profil de la personne qu'on accueille. S'il s'agit d'une personne plutôt junior, qui sort des études ou qui a une expérience assez limitée par rapport aux activités de l'entreprise, des objectifs standards vont être fixés. Ces objectifs sont spécifiques à la fonction. Pour atteindre ces objectifs, des formations ont été mises en place selon l'équipe qu'il intègre. Tout d'abord, savoir utiliser les outils de base. Ensuite, il suivra des formations spécifiques à sa fonction.

« Par rapport aux objectifs établis dans le plan d'intégration, pour un profil junior, on va lui soumettre les objectifs de base. Pour un profil expérimenté, qui s'y connaît déjà dans les techniques de laboratoire qu'on utilise dans l'équipe, alors on va un peu nuancer certains objectifs. Par exemple, un objectif sera atteint sur une durée de six mois pour un profil junior, alors qu'au bout de deux mois ça sera peut-être déjà atteint pour un profil expérimenté. Donc voilà on nuance au niveau de la durée. »

Entretien 5 (Team leader)

Dans le plan d'intégration, selon l'expérience du travailleur, l'objectif peut varier. Si nous sommes devant un profil junior, l'objectif à atteindre sera de maîtriser certaines techniques et d'être partiellement autonome au bout de x mois. Par contre, face à un travailleur plus expérimenté, le même but à atteindre sera exigé mais dans des temps plus

restreints. De manière générale, la colonne vertébrale des objectifs sera la même pour chaque nouveau membre, seuls les temps varient.

Un autre team leader explique qu'il donne quelques objectifs liés à l'entretien d'évolution au niveau des compétences techniques et comportementales. Il s'agit des compétences importantes pour la bonne réalisation des tâches et le fonctionnement de l'équipe. Les compétences techniques s'acquièrent avec le temps et il souhaite que le travailleur puisse avoir une vue d'ensemble sur ce qu'on attend de lui et de son évolution au cours du temps.

La mise en place du plan d'intégration est assez appréciée chez les nouveaux travailleurs.

« Oui je trouve que le plan d'intégration est assez clair, il permet de voir ce qu'on attend de nous. C'est vraiment utile. Je ne me sens pas perdue. C'est rassurant de savoir ce qu'on attend de nous bien à l'avance, c'est cadrant et donc rassurant. »

Entretien 10 (Personnel scientifique)

En revanche, un jeune manager tout récemment engagé, raconte que le plan d'intégration et de parrainage a été à peine évoqué. C'est également le cas d'une autre employée de la société qui nous a expliqué que tous les objectifs lui avaient été expliqués le premier jour oralement mais qu'elle n'avait pas reçu de support. Elle l'a reçu quelques semaines plus tard et aurait préféré le recevoir dès le départ.

Les formations destinées au nouveau travailleur sont données par un collaborateur expérimenté. Il s'agit de formations axées sur le travail à réaliser au sein de l'équipe et spécifiques aux missions du nouveau travailleur. Celles-ci sont données par des opérateurs de l'équipe qui ont une ancienneté importante. Ils sont donc susceptibles d'être formateurs. Selon les équipes, les team leaders et les managers ont établi une liste de formations à suivre qui comprend des procédures à suivre, des manipulations à réaliser, etc.

Un grand nombre de procédures sont à lire par le nouveau membre. A ce sujet, l'avis et la manière de faire de deux team leaders sont totalement en opposition. D'une part, un des managers explique qu'à l'arrivée du travailleur, celui-ci observe comment son collègue effectue la manipulation. Ce dernier lui explique ce qu'il fait et pourquoi il le fait. En retour, le travailleur a l'occasion de lui poser ses questions et de prendre note. Ensuite, lorsque le

travailleur a vu le processus, le team leader lui laisse du temps pour lire la procédure et poser ses autres questions. Selon lui, il est inutile de donner un tas de procédures à lire dès le début.

« Les lire comme ça le premier jour sans avoir vu le travail, ça ne sert à rien. Les termes sont complètement inconnus, c'est très technique et lié à ce qu'on fait donc tu lis sans comprendre ce que tu vas devoir faire. Voilà, donc au fur et à mesure des choses qu'il aura à faire, il aura le temps de lire les procédures. »

Entretien 4 (Team leader)

A l'inverse, une autre team leader nous explique que le premier jour, le travailleur qui intègre son équipe débute sa formation en lisant les procédures. Selon elle, le nouveau membre doit savoir de quoi on parle, il doit découvrir certains termes et lire les procédures avant d'entrer en action sur le terrain.

Une technicienne de laboratoire nous explique qu'à son arrivée, elle a commencé par la lecture de nombreuses procédures. Cependant, celle-ci partage l'avis du premier team leader. Selon elle, il est inutile de lire tout un éventail de procédures le premier jour sans avoir vu le travail.

« Quand on arrive ici c'est assez redondant de devoir lire toutes les procédures. Comme on n'a pas le temps de tout lire le premier jour ça prend plusieurs jours et on reste parfois huit heures concentrée sur un ordinateur à lire des procédures. D'ailleurs, je suis persuadée qu'on ne retient pas la moitié des informations. Je pense que l'idéal serait de les lire progressivement en fonction des besoins. En plus j'ai lu des choses qui ne me concernaient pas encore à ce moment-là donc je ne comprenais pas le but. »

Entretien 6 (Personnel scientifique)

Après avoir abordé les objectifs du plan d'intégration, nous allons à présent aborder le thème des formations. Il s'agit du second volet du plan d'intégration.

Comme introduit précédemment, chaque nouveau travailleur, tout profil confondu, doit suivre quatre formations obligatoires répertoriées dans chaque plan d'intégration : une formation liée aux outils RH, une autre relative aux outils informatiques de la société, une

formation en sécurité donnée par le conseiller en prévention et enfin une dernière sur le management de la qualité.

En plus de ces formations obligatoires, chaque travailleur va prendre connaissance des formations qu'il doit suivre pour devenir performant au sein de la société. Ces formations sont choisies par son team leader et sont données le plus souvent en interne par un collègue qualifié. Comme nous l'explique un team leader, les formations se font au sein de l'équipe. Celles-ci ont pour but de faire découvrir au travailleur des machines, outils ou procédures auxquels il sera confronté au cours de son travail, que ce soit quotidiennement ou ponctuellement. Les formateurs sont des collègues qui maîtrisent ces outils.

« Oui, avoir des formations planifiées, c'est rassurant. Je ne pars pas de zéro et je suis accompagnée. Quand je suis arrivée, j'avais une formation prévue avec chaque personne de l'équipe pour découvrir leurs tâches respectives. La programmation de ces formations permet d'organiser les premières journées et c'est rassurant puisque c'est souvent l'inconnu au début. »

Entretien 7 (Employée, fonction support)

Il y a donc un mélange entre les formations obligatoires et les formations en lien avec le travail à réaliser. Le responsable du nouveau travailleur prévoit des formations en lien avec les missions futures du travailleur.

Une des tâches actuelles du département RH est la mise en place du trajet de formation pour le personnel scientifique uniquement.

Ce trajet de formation intervient au niveau des compétences techniques et fait partie à part entière du plan d'intégration. Chaque nouveau collaborateur reçoit un plan de formation avec quatre formations prédéfinies.

Ces formations sont créées et dispensées par un organisme de formation reconnu dans le secteur de la chimie. Elles vont permettre d'établir un suivi du nouveau travailleur et d'éviter certaines lacunes techniques. Cependant, ce trajet de formation n'a pour cible que le personnel scientifique.

Notre DRH explique que les plans d'intégration varient selon les managers, le type de poste et les besoins du travailleur. Il y a des formations obligatoires, notamment parce que

l'entreprise est soumise à certaines normes. D'autres sont nécessaires à la bonne exécution du travail requis. L'entreprise doit juste s'assurer que les travailleurs concernés les suivent, c'est pourquoi le plan de formation doit être tracé, respecté et évalué.

« Le plan d'intégration est un peu le cadre global. Ensuite, il y a des formations liées au métier. Ce que je pense, c'est que les formations dans le plan de formation global c'est parfois moins élaboré selon le manager auquel on s'adresse.

Ce qui importe, c'est le message : tu entres ici, tu ne seras pas seul. On a prévu un plan pour toi, que ce soit une formation sur le terrain avec un parrain ou des collègues, que ce soit en formation générale. C'est le message qui est important. Il y aura un encadrement. »

Entretien 11 (DRH)

3.3.8 Présentation du plan de parrainage et du parrain

Dès l'arrivée d'une nouvelle recrue, Eurogentec prévoit un plan d'intégration ainsi qu'un plan de parrainage. Comme son nom l'indique, un parrain sera dédié au nouveau membre et son rôle sera de l'accompagner dans son intégration au sein de l'entreprise. Il a un rôle de facilitateur.

Le parrain a un rôle d'accompagnateur au quotidien du nouvel engagé, il lui donne certaines explications, il le conseille, il répond à ses questions, etc. C'est une personne qui est à l'écoute lorsque le travailleur rencontre des difficultés. Il a également pour mission de présenter tous les aspects pratiques tels que la cafétéria, les douches, le fonctionnement des registres, lui fournir les coordonnées de divers services, lui expliquer le fonctionnement pour encoder des congés, etc. Il est son point de contact au quotidien sur le terrain et peut ainsi le rediriger vers le bon interlocuteur. Grâce à son expérience, le parrain pourra lui transmettre certaines astuces de bonnes pratiques de laboratoire ou liées au département.

Le parrain donnera également des explications quant aux machines à utiliser, aux logiciels, aux process et aux machines. Il remonte également les informations au N+1 et fait part des difficultés que rencontre le travailleur.

Il doit tenir à jour le plan de parrainage où y est répertorié le nombre d'heures consacrées au parrainage et à son contenu.

Le parrain doit être une personne avec de l'ancienneté chez Eurogentec, avec une expertise dans la branche d'activité concernée et qui dispose de suffisamment de connaissances de l'entreprise. Celui-ci est désigné au moins une semaine avant l'arrivée du travailleur.

Le choix du parrain diffère des équipes et des team leaders. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un collègue direct qui est désigné. Selon l'un des managers, il s'agit généralement de quelqu'un avec une fonction similaire puisque les points qui seront discutés et présentés par le parrain concernent directement le nouvel engagé.

« Il faut que le parrain ou la marraine ait déjà connaissance de tous ce que le nouveau travailleur doit apprendre. Il ne faut pas que ce soit quelqu'un qui soit trop frais dans la société. Moi par exemple, je n'assume pas ce rôle parce que je n'effectue pas les mêmes manipulations. »

Entretien 5 (Team leader)

Seul un des team leaders interrogé, il explique qu'il se désigne systématiquement pour être le parrain du nouvel engagé. D'après lui, il est difficile pour un collègue de dégager du temps pour assurer cette fonction. Il nous explique qu'en tant que team leader, il a plus de facilités pour libérer du temps et assurer les tâches de parrain et intégrer la personne.

« Il faut que ce soit quelqu'un qui soit également demandeur parce que je pense que tout le monde n'est pas disposé à faire ce genre de choses. Je pense que si tu n'es pas demandeur, tu ne le feras pas correctement et peut-être que la personne le ressentira. Mais oui c'est vrai que pour ne pas les déranger dans leur travail, je ne leur ai pas demandé et je me suis désigné comme parrain. Mais oui, ça pourrait être une question à poser à certains qui pourraient être intéressés. Moi c'était plus pour ne pas les déranger et ne pas leur mettre une charge supplémentaire. »

Entretien 4 (Team leader)

L'une de nos techniciennes de laboratoire explique que sa marraine lui a été attribuée après trois mois. Cependant, celle-ci avait déjà pris les commandes sans être désignée officiellement.

« Et la marraine c'est pareil, on est encadré, on sait qu'on a quelqu'un qui est là, qui nous suit et qu'à partir du moment où on est autonome, même si on a des questions, on sait que la personne est là. »

Entretien 6 (Personnel scientifique)

Enfin, l'attribution d'un parrain ou d'une marraine est quelque chose de très apprécié auprès des nouveaux collaborateurs. Les éléments qui ressortent de manière générale sont que le parrain est toujours très disponible, à l'écoute et toujours attentif aux besoins du travailleur. Le parrain permet également de créer des contacts plus rapidement et de briser la glace avec d'autres collègues.

« J'apprécie beaucoup parce qu'il est super disponible et très ouvert. C'est toujours dans le dialogue. Franchement je suis assez contente que ce soit lui, ne serait-ce que pour sa disponibilité et parce qu'il a dix ans de boîte. Il connaît bien la boîte et toutes les personnes. »

Entretien 7 (Employée - fonction support)

Les jeunes travailleurs apprécient la proximité du parrain. L'interroger sans avoir l'impression de déranger permet d'être efficace plus rapidement.

« Non j'aime autant la proximité, j'ai aucun souci à aller trouver mon N+1 pour lui poser des questions mais c'est vrai qu'il a beaucoup de choses à faire donc j'aurais plus l'impression de déranger et de me dire que je vais demander à un collègue avant. Donc pour ça je trouve que c'est plus pratique d'avoir quelqu'un qui a de l'ancienneté et qui s'y connaît mais pas mon chef. »

Entretien 7 (Employée - fonction support)

Un autre témoignage explique que sa marraine est partie car elle était enceinte. Cependant, son départ n'a pas été un problème puisque les autres membres de l'équipe ont pris le relai. En effet, selon elle, sa marraine a été un facilitateur dans son intégration dans l'équipe. Comme d'autres personnes, elle mentionne que le rôle du parrain se dissipe dans la mesure où, au fil du temps, tous ses collègues s'occupent d'elle et sont présents pour répondre

à ses interrogations. Elle n'a donc pas ressenti le départ prématuré de sa marraine. Le parrainage est donc l'affaire de toute l'équipe et est donc inscrit dans la culture d'entreprise.

En outre, ce plan de parrainage permet aux team leaders d'avoir connaissance de l'évolution du travailleur qui intègre son équipe. Une team leader explique qu'elle prépare le plan de parrainage avec le parrain ou la marraine, ce qui lui permet d'avoir une vue d'ensemble sur le mois. Ensuite, elle rencontre régulièrement le parrain ou la marraine pour avoir un feedback sur le nouveau collaborateur. Toutes les semaines, elle prend le temps de discuter avec le nouvel engagé et fait le point. Une fois que celui-ci devient plus autonome, elle le voit de manière plus espacée, c'est-à-dire toutes les deux semaines puis tous les mois.

La team leader organise tous les deux jours une petite réunion. Le but est de faire remonter les problèmes de l'équipe de manière générale et de parler du nouveau travailleur aussi. Il s'agit de faire un état des lieux de son équipe.

3.3.9 Visite des locaux et matériel

Le responsable du nouveau travailleur est la personne qui a la charge de lui faire visiter les différents locaux d'Eurogentec. Dans la majorité des cas, c'est bel et bien lui qui s'en charge. Cependant, il arrive que ce soit le parrain de s'occuper de cette mission.

« En ce qui concerne la visite des locaux du bâtiment A, là où je travaille, c'est mon team leader qui l'a faite. Ensuite, en ce qui concerne les autres locaux, je les ai découverts petit à petit avec des collègues. »

Entretien 9 (Personnel scientifique)

Eurogentec est composé de trois bâtiments sur le site belge, tous situés dans la même rue. Seul le bâtiment où le travailleur sera posté est présenté de manière formelle. Pour les autres bâtiments, la visite se fait au gré des besoins.

Lorsque le travailleur arrive, la plupart du matériel est prêt. Pour toutes les fonction support, le manager a commandé son bureau, préparé des fournitures de bureau, le service informatique s'est occupé de lui créer différents accès, une adresse électronique, etc.

« Je pense que parfois il y a une confusion des rôles par rapport à qui doit faire quoi pour l'arrivée d'un nouveau. Par exemple, ici dernièrement pour le bureau de X, son

manager est revenu vers nous en nous demandant si on avait commandé son bureau et s'il était prêt. Là il y a une confusion des rôles puisque c'est au manager de le faire. Je ne sais pas si tout est bien clair à ce niveau-là mais il y aurait peut-être quelque chose à retravailler. »

Entretien 1 (RH)

Pour les fonctions scientifiques, les ordinateurs sont communs, ils n'ont donc pas un bureau personnel. Tout n'est pas sur place le premier jour. Un team leader explique que les fournitures de bureau ne sont pas prêtes pour son arrivée car il souhaite montrer au nouveau travailleur l'endroit où il peut se fournir dès qu'il a besoin de matériel.

Les fonctions scientifiques ont la possibilité de choisir un tablier à leur arrivée. En effet, l'entreprise propose différents modèles de tabliers. Le travailleur choisit le modèle qu'il préfère et la taille qui lui convient. Ensuite, le N+1 effectue les démarches auprès de la logistique pour qu'il lui soit commandé dans les plus brefs délais. La même procédure est effectuée concernant les chaussures de sécurité à la différence que c'est le responsable qui s'occupe de les commander directement. Le travailleur se rend également auprès du conseiller en prévention pour choisir ses lunettes de protection. De nouveau, différents modèles lui sont proposés et c'est à lui de choisir le modèle qu'il désire. En outre, pour les personnes qui ont des problèmes de vue, il leur est proposé de faire faire sur mesure des lunettes de protection adaptées à leur vue. Evidemment, cela passe par un opticien, il faut donc un délai un peu plus long pour les recevoir. Idem pour les bouchons d'oreille. Si une personne a une sensibilité particulière, il a la possibilité de recevoir des bouchons d'oreille.

En plus de tout ce matériel de laboratoire individuel, un team leader explique qu'il prépare un petit pack de bienvenue avec tout le nécessaire pour la personne qui va intégrer son équipe.

« Au niveau du laboratoire, je leur prépare un petit package de bienvenue, une paire de ciseaux, des pinces coupantes, enfin tout le petit matériel utilisé au quotidien au niveau du laboratoire. En plus de ça, on a la possibilité de se rendre au stock pour que la personne puisse voir où tout se trouve. De cette manière, elle peut choisir ce qu'elle va utiliser au quotidien, stylo, post-it, calculatrice, tube de colle, enfin tout le nécessaire pour bien démarrer. On laisse la liberté à la personne de choisir ce qui lui convient le mieux. »

Entretien 5 (Team leader)

3.3.10 Entretien de suivi d'intégration (trois mois et six mois)

Dans le cadre du suivi de l'intégration des nouveaux travailleurs, un premier entretien après trois mois est organisé avec son N+1. Celui-ci a pour but, de manière officieuse, de s'assurer que tout se passe bien au niveau de l'équipe, que le travail correspond bien à ses attentes, etc. Chaque responsable a sa propre manière de mener l'entretien. Cependant, et de manière générale, c'est le même canevas qui est suivi.

Dans un premier temps, le responsable sonde le travailleur, lui demande comment il se sent dans l'équipe et si tout va bien avec ses collègues, si le travail lui convient, comment il se sent évoluer, quelles sont les difficultés qu'il rencontre, etc. En d'autres termes, le responsable demande au travailleur de faire son feedback général.

Dans un deuxième temps, c'est au tour du responsable de faire son feedback sur les trois premiers mois. Il reprend ensuite le plan d'intégration et effectue un bilan sur les trois premiers mois au niveau des objectifs. Ceux-ci sont-ils atteints ? Ils en discutent ensemble et envisagent des solutions.

« Là on prend une demi-heure, une heure, je reprends les différents objectifs fixés au début du plan d'intégration et je compare avec le niveau atteint. On en discute. Soit c'est bon, soit on relève les points à améliorer. »

Entretien 4 (Team leader)

A la fin de cet entretien de mi-parcours, seul un commentaire est inscrit sur le plan d'intégration du travailleur.

« Comme je le disais, les objectifs qui sont mis en place c'est quelque chose de tout à fait atteignable et tout à fait en lien avec le planning qui est établi. »

Entretien 5 (Team leader)

L'entretien des six mois est un entretien officiel, avec le responsable dans un premier temps et avec les RH dans un second temps. Cet entretien est un bilan d'évaluation des objectifs en fin de parcours d'intégration. Il permet également de prendre la température sur son intégration dans l'équipe.

Enfin, comme le mentionne une employée, le premier entretien est surtout concentré sur le point de vue relationnel et personnel du travailleur. Tandis que l'entretien de fin de parcours d'intégration est plutôt technique et basé sur la réalisation des objectifs. Pourquoi ne sont-ils pas atteints, quels sont les actions à mettre en place pour pouvoir les atteindre, etc. C'est aussi le moment de refaire le point sur les formations en identifiant celles qui sont manquantes. A la fin de ces six mois d'intégration, le N+1 du travailleur émet un avis positif ou négatif sur le travailleur pour clôturer son plan d'intégration.

« On a quand même plus l'occasion après six mois de se rendre compte de ce qui va, ce qui ne va pas, à quel niveau on est à l'aise, etc. J'ai également reçu un feedback du manager et de l'équipe qu'il avait reçu avant. »

Entretien 7 (Employée - fonction support)

Enfin, en plus de ce deuxième entretien officiel, le travailleur se rend auprès du service RH pour clôturer son parcours d'intégration. Ensemble, ils refont le point sur son intégration dans l'équipe et identifient les éléments positifs et négatifs au niveau technique et relationnel.

« C'est important de sortir un peu de la partie technique et d'avoir quelqu'un en face de toi pour parler du relationnel. C'est important que quelqu'un qui ne te voit pas au quotidien te demande comment se passe la vie en équipe et avec ton chef ? L'intérêt, c'est de te faire sortir un les vers du nez et que tu dises des choses que tu ne dirais pas spontanément à ton responsable. »

Entretien 1 (RH)

3.3.11 Ressenti des travailleurs après la première journée chez Eurogentec

De manière générale, les travailleurs émettent un avis très positif quant à leur première journée au sein de l'entreprise. Les travailleurs se sont sentis bien accueillis, attendus et accompagnés. Ils sentent qu'ils ne sont pas seuls quand ils intègrent l'entreprise. Ils ont reçu un bon accueil tant de la part des RH que par leur équipe. Ils ont envie de revenir le lendemain. Les deux extraits suivants illustrent bien le ressenti général des personnes interrogées.

« J'ai trouvé qu'on est très bien accueilli, on est mis à l'aise directement donc ça c'est quelque chose que moi j'apprécie beaucoup dans le monde du travail. Une fois qu'on a une personne froide en face de soi dès le premier abord ce n'est pas agréable. Et pour l'intégration, je trouve justement que c'est plutôt chaleureux. C'est la philosophie d'Eurogentec d'être assez familial et assez coopératif. C'est important justement d'être accueilli chaleureusement et c'est ce que j'ai ressenti lors de ma première journée. »

Entretien 8 (Manager)

« Quel accueil, super ! Je sais que ce ne sont que des petits gadgets mais ça fait la différence. Tu es attendu, on a une salle qui est réservée, avec quelqu'un qui est là, qui s'arrête deux heures vraiment pour t'accueillir et où tu peux poser tes questions. Tu découvres le trajet d'intégration sur un document clair et on te présente ton parrain. Pour moi c'est top. »

Entretien 3 (RH – nouvelle engagée)

3.3.12 Améliorations proposées par les personnes interrogées

Bien que l'avis général soit relativement positif quant à l'accueil et l'intégration des travailleurs interrogés, ceux-ci proposent toutefois quelques améliorations à apporter.

Le premier point d'amélioration proposé par un membre de l'équipe RH est d'instaurer un petit déjeuner d'équipe pour prendre le temps de bien présenter le nouveau travailleur et de lui présenter tous les membres de l'équipe qu'il intègre. Ce serait également l'occasion pour que chacun explique sa contribution au sein de l'équipe et ainsi lui offrir une vision globale du travail réalisé. De plus, elle propose que pour chaque corps de métier, un

trajet de formation soit créé. Actuellement, un trajet de formation est en création pour les profils scientifiques mais elle propose que ce soit réalisé pour tout type de fonction.

« Nous travaillons actuellement sur l'établissement d'un trajet de formation adapté au personnel scientifique. Ces personnes auront en tête une ligne du temps des formations à suivre. »

Entretien 1 (RH)

Lors de la journée d'accueil, une ligne du temps est présentée au nouveau travailleur. Sur celle-ci est indiqué qu'une formation RH aura lieu au cours des premières semaines. Cependant, actuellement, celle-ci n'est pas encore mise en place. Notre HR Officer nous explique que cette formation aura pour but d'expliquer le fonctionnement des deux logiciels utilisés par les RH et quand les travailleurs seront amenés à les utiliser. Ils apprendront également comment se dérouleront les entretiens d'évolution qui sont, en réalité, des entretiens d'évaluation. Par exemple, cette formation pourra expliquer à nouveau comment encoder correctement un congé.

Le second logiciel n'est pas du tout expliqué lors de la première journée d'accueil. Celui-ci est utilisé par les travailleurs dans le cadre des formations. Après chaque formation, le travailleur a pour mission de l'évaluer dans le but d'atteindre une norme de qualité et de conserver la qualification pour les norme ISO. Or, peu sont ceux qui le font. En effet, il faut systématiquement leur envoyer un courriel de rappel les invitant à se rendre sur la plateforme. En réalisant, par exemple, une simulation d'évaluation, le nouveau travailleur aura la possibilité de visualiser la procédure qu'il devra suivre plus tard. Cette formation RH aura donc pour objectif de mettre un point d'attention sur tous les sujets qui lient le travailleur et le service des ressources humaines. Cela permettra de faire gagner du temps au service RH en anticipant un grand nombre de questions qui sont posées fréquemment.

« Pour moi, une formation RH d'une ou deux heures dans le premier mois ça serait le top. Comme ça, ils se disent qu'ils peuvent poser toutes leurs questions si jamais ils n'ont pas compris des choses relatives à la paie par exemple. C'est de nouveau un moyen de créer du lien et de leur donner beaucoup plus d'informations sur nos logiciels, sur les formations et sur l'entretien d'évolution. Pour moi, dans cette formation d'une ou deux heures, on doit

reparler de la culture d'entreprise, des fameux nouveaux trajets de formation, etc. pour à nouveau donner une vision globale de la société. »

Entretien 2 (RH)

Nous avons été interpellés par les propos d'une jeune travailleuse lors de notre entretien. Eurogentec recrute énormément de jeunes bacheliers qui sortent de l'école. Cette jeune travailleuse a expliqué qu'elle n'avait pas beaucoup d'informations relatives aux congés et d'autres sujets en lien avec la vie active. Notre collègue qui s'occupe de la paie et de la gestion des congés reçoit fréquemment de nombreuses questions en rapport à ces sujets qui peuvent paraître étonnants mais au combien importants. Dans une optique d'intégration continue, notre DRH est d'avis de dire qu'il serait intéressant d'inclure une séance d'information en lien avec les domaines RH sur lesquels les jeunes travailleurs pourraient se questionner. Ce moment permettrait aux travailleurs de poser leurs nombreuses questions et faciliterait le travail du service RH.

« C'est une très bonne idée de faire des mini séances d'informations pour les nouveaux parce qu'il est vrai que c'est un peu sorcier pour quelqu'un qui sort de l'école. »

Entretien 11 (DRH)

Le parrain joue un rôle important et est un acteur fort dans la sociabilisation du nouveau travailleur. Nous avons constaté que parfois le parrain ne jouait pas son rôle correctement. La DRH propose qu'on refasse un point général sur les missions du parrain. Il est important que les responsables choisissent avec attention le parrain adéquat.

« En fait, pour tous ces rôles définis, il faudrait trouver la bonne manière pour informer. Informer les parrains, marraines de ce qu'on attend d'eux. On se rend bien compte que les gens sont pris par leur travail et ces missions ne sont pas primordiales à leurs yeux. Moi je pense qu'une petite vidéo qui dure trois minutes et qui explique ce qu'on attend du parrain pourrait être plus efficace. Donc de nouveau avoir des outils de communication et de sensibilisation plus dynamiques. »

Entretien 11 (DRH)

Dans les perspectives d'amélioration, notre nouveau membre de l'équipe RH propose d'installer des écrans géants à certains endroits stratégiques de la société. Cette installation toucherait diverses thématiques en incluant l'intégration. Actuellement, à l'arrivée d'un nouveau travailleur, un courriel est envoyé à tous les collaborateurs avec une photo de celui-ci pour le présenter. Notre RH propose d'afficher ces photos sur les écrans géants de sorte que cette information soit diffusée largement sans encombrer les boîtes mails. Sur ces écrans, on pourrait aussi communiquer autrement en publiant les dates d'anniversaire des collaborateurs, les départs en pension, les actions menées par le comité spirit (comité de fête de l'entreprise) ou encore les moments clés de l'entreprise.

« Quand je suis arrivée tout le monde me regardait en se disant : mais c'est qui celle-là ? Et je suis allée me présenter. Voilà, ça permettrait que les gens ne regardent pas les nouveaux comme des intrus. Et peut-être que pour les personnes introverties ça permet d'éviter ces regards-là. »

Entretien 3 (RH)

Une autre amélioration proposée par une travailleuse est d'organiser un drink pour tous les nouveaux arrivés. Notons que le comité spirit d'Eurogentec organise « le verre du mois » tous les mois comme son nom l'indique. Cependant, les récents arrivés n'ont pas encore pu y assister dans la mesure où, avec la crise du Covid-19, toutes les activités qui rassemblaient un certain nombre de personnes ont été mises temporairement à l'arrêt.

En outre, plusieurs personnes relèvent que le personnel est assez éloigné entre les différents bâtiments. Seuls quelques évènements réunissent tous les collaborateurs des différents bâtiments tels que la soirée annuelle du personnel ou encore le barbecue de fin d'année. Beaucoup réclament plus d'activités de ce genre.

« Je pense que si je vais dans le premier bâtiment, il y a encore des gens qui ne savent pas qui je suis ou qui se demandent ce que je fais là. Je pense qu'il y a encore des personnes que je n'ai jamais vues et qui ne m'ont jamais vue. »

Entretien 7 (Employée – fonction support)

Autre point d'amélioration suggéré par une team leader est de créer une check-list des tâches que le responsable doit réaliser dans le cadre d'une arrivée dans son équipe. Cette dernière est plus novice en tant que team leader et les pratiques pour l'accueil ne sont pas encore bien ancrées. Selon un membre du service RH, une fiche technique serait en cours d'élaboration.

« Je me suis dit que pour avoir une bonne organisation, une petite fiche serait la bienvenue. Un genre de to-do list avec toutes les étapes à respecter au moment où je dois accueillir un nouveau travailleur. Une fiche avec quelques conseils aussi. »

Entretien 12 (Team leader)

Cette team leader suggère également qu'un rendez-vous plus récurrent avec les RH soit organisé. Selon cette dernière, un petit rendez-vous avec les RH d'un quart d'heure est suffisant pour faire un point sur l'intégration et l'évolution du nouveau travailleur dans son équipe.

Enfin, la DRH propose que pour faire vivre ce plan d'intégration des nouveaux travailleurs et pour l'améliorer, il faudrait que les RH donnent un feedback aux managers. Au cours des six premiers mois, un entretien d'évolution est réalisé entre les RH et le nouveau travailleur afin de faire le point sur son intégration au sein de la société. La DRH propose que suite à ces entretiens de fin de parcours d'intégration, un feedback soit rendu aux managers sur les choses qui ont bien fonctionné, sur ce qui peut être amélioré et tirer la sonnette d'alarme si besoin.

« Oui parce que justement, parfois, les jeunes arrivés n'osent pas dire ce qu'ils pensent à leur responsable pour une question de prudence et parce qu'ils ne se sentent pas libres de dire les choses. Parfois, il y a quelques techniques d'écoute qui sont un peu plus élaborées aux ressources humaines. »

Entretien 11 (DRH)

La DRH suggère qu'un court entretien soit réalisé chaque fin de semaine en début d'intégration entre le nouveau travailleur et son responsable.

Une autre suggestion qu'elle propose est d'organiser et systématiser des visites de l'ensemble des sites belges d'Eurogentec et ainsi avoir une vision complète des activités de l'entreprise. Le but est de donner une plus grande visibilité sur ce qu'Eurogentec fournit et produit.

« On est dans des métiers très techniques et très pointus. Ce qui pourrait aider à une plus grande visibilité des différents métiers, serait d'organiser des visites des différents sites soit de réaliser des supports de communication et de vulgarisation de nos activités, via des vidéos par exemple. Je pense que ça pourrait vraiment aider les jeunes et les moins jeunes aussi, à comprendre nos métiers, la raison d'être de notre entreprise et ce qu'on fait dans nos laboratoires. »

Entretien 11 (DRH)

Par la création de supports didactiques, les nouveaux collaborateurs pourraient encore mieux comprendre les activités d'Eurogentec et cela pourrait augmenter le sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise aussi innovante qu'Eurogentec.

Enfin, un dernier élément qu'elle évoque en termes d'amélioration et qu'elle a déjà vu au cours de sa carrière est la réalisation de vidéos d'accueil. Il s'agit d'envoyer un lien vers une vidéo aux nouveaux collaborateurs. Celle-ci contiendrait un mot d'accueil du CEO. Le but c'est de rappeler la mission de l'entreprise, ses valeurs et bien entamer le processus d'onboarding.

3.3.13 Conclusion des données empiriques

Pour conclure cette partie empirique, nous avons apporté des éléments concrets issus du terrain par rapport aux pratiques d'accueil et d'intégration mises en place au sein de la société Eurogentec.

Nous constatons que, par le biais de tous ces éléments mis en place, les travailleurs s'intègrent relativement bien au sein de leur équipe et dans l'entreprise. Ils semblent apprécier la procédure d'onboarding. Aucun n'a émis un avis négatif sur la procédure. Ainsi, nous avons pu apporter des éléments de réponse à notre question de recherche.

4 Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats

Dans ce dernier chapitre, nous confrontons notre revue de littérature à nos données empiriques et nous analysons les résultats de la recherche.

Pour rappel, notre question de recherche est la suivante :

« Quelle perception ont les travailleurs d'Eurogentec de la politique d'accueil et d'intégration mise en place par l'entreprise ? Etude de cas au sein de l'entreprise Eurogentec. »

Nous comparons ce que les auteurs préconisent dans notre revue de littérature avec la perception qu'ont les nouveaux collaborateurs de l'entreprise sur ce qui est réellement mis en place sur le terrain.

Tout d'abord, dans notre revue de littérature, nous constatons que l'intégration d'un nouveau travailleur commence dès la phase de recrutement. Selon les auteurs, le premier contact entre le recruteur et le candidat marque le début de l'intégration (Faugère et al., 2012). Comme nous l'avons constaté lors de nos entretiens, la HR Officer de l'entreprise ainsi qu'une autre travailleuse interrogée partagent le même avis que les auteurs. Selon ces deux personnes, la première impression au premier contact compte énormément et conditionne tout le reste du processus et apporte un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

De nos jours, on parle souvent de « guerre des talents ». Cela provient du phénomène de « l'hyper compétition ». Pénurie de main d'œuvre et turnover important, etc.

Les études menées par la société Deloitte montrent qu'il est primordial pour les entreprises de mettre l'accent sur l'attraction, le recrutement et la rétention des talents (Djema, 2018). Cela doit être une véritable priorité. Par conséquent, le premier contact devient capital en soi.

Cependant, nous constatons qu'un grand nombre de nos personnes interrogées estiment que leur intégration débute réellement au moment où elles intègrent leur équipe. Ces personnes font abstraction de la phase de recrutement et de l'accueil réalisé par les RH le jour de leur arrivée. Ainsi, nous constatons que ces personnes ne tiennent pas compte du principe de socialisation anticipative qui consiste à prendre des références sur le travail, l'entreprise et l'équipe qu'ils vont potentiellement intégrer en étant en contact avec le recruteur.

Le processus d'intégration est un sujet qui a rencontré l'unanimité. Que ce soient les auteurs consultés, les membres du personnel, ceux du service RH ou de la direction, tous sont d'avis de dire que le processus d'accueil et d'intégration en entreprise est nécessaire et primordial. L'auteur Krasman (2015) nous explique que l'intégration des travailleurs est le point de départ pour que le personnel se sente investi, satisfait et qu'il soit heureux de travailler dans l'entreprise qui l'engage. D'où l'importance de mettre en place un processus d'onboarding en entreprise.

Ce processus répond à de nombreux enjeux tels que la sociabilisation, l'autonomie, la productivité, la transmission des valeurs et surtout devient stratégique. En effet, de nos jours il est rare qu'une personne poursuive une carrière complète au sein de la même société. Il est donc fondamental de mettre en œuvre des processus qui facilitent la rétention des talents recrutés. Son impact sera d'ordre organisationnel, réputationnel et financier. Bien que ce ne soit pas l'unique facteur qui agit sur la rétention des travailleurs, il est évident qu'une personne qui se sent bien dans son environnement de travail aura plus envie de rester que quelqu'un qui ne se sent pas accueilli et intégré.

Actuellement, le bien-être au travail est un objectif en tête de liste chez la plupart des jeunes travailleurs. Comme le soulève une des collaboratrices interrogées, il est important pour les jeunes de trouver un travail où ils se sentent bien. Chez Eurogentec qui engage de nombreux profils juniors, le processus d'accueil et d'intégration y est par conséquent extrêmement important car un jeune travailleur veut se sentir attendu, accueilli et par la suite, intégré.

L'auteur Maurer (2019) nous explique qu'un entretien entre le nouveau collaborateur et les RH doit être programmé au cours des trois premiers mois. Il aura pour but de faire le point sur l'ambiance qui règne dans l'équipe, discuter de son aisance dans le travail demandé ainsi que d'être à son écoute s'il en ressent le besoin. D'autres lectures préconisent qu'un entretien avec les RH soit organisé après un mois. La fréquence de ces entretiens recommandés varie. Le principal est qu'ils soient au programme.

Ce sujet a engendré des divergences d'opinions entre les personnes interrogées. En effet, certains ne ressentent pas un manque de suivi de la part des RH car elles reçoivent un feedback de la part de leur manager. D'autres pensent que le service des ressources humaines devrait être plus présent au niveau du suivi et intervenir après l'entretien d'évolution de mi-parcours.

Le plan d'intégration et de parrainage des nouveaux engagés est une partie conséquente du processus d'onboarding chez Eurogentec. Ces deux outils aident quotidiennement les travailleurs à s'intégrer dans leur nouvel environnement de travail. Le plan d'intégration est relativement apprécié par les travailleurs dans la mesure où il permet d'avoir une vue d'ensemble sur ce qu'on attend d'eux sur une période de six mois.

Pendant nos entretiens, nous avons remarqué que certains travailleurs n'avaient pas reçu leur plan d'intégration dès le premier jour. Parfois, des semaines plus tard. Ignorer cette étape fondamentale du processus d'intégration est préjudiciable car le travailleur est privé d'un outil de suivi, tant sur les objectifs à atteindre que les formations à recevoir.

Le plan de parrainage est assurément l'outil mis en place par l'entreprise très apprécié par les nouvelles recrues. Tout d'abord, l'accompagnement individuel facilite la compréhension du fonctionnement de l'entreprise et des valeurs qu'elle véhicule (Silvain, 2020). Ce plan est un moyen de rassurer les travailleurs et, comme l'a mentionné la DRH, c'est aussi un moyen de faire passer le message qu'ils seront accompagnés tout au long de leurs premières semaines au sein de la société.

Il est important de conscientiser les responsables sur l'importance du choix du parrain. Le rôle du parrain est si important qu'il ne peut être confié à un collaborateur susceptible de s'absenter souvent ou pour une longue durée. Une collaboratrice nous a confié que sa marraine est partie en repos de maternité et s'est donc retrouvée sans marraine après quelques jours.

Dans ce cas précis, l'équipe a pallié son absence et elle nous a avoué que l'accompagnement était néanmoins présent. Cette absence aurait dû être anticipée.

La désignation du parrain est une étape qui doit avoir lieu bien avant l'arrivée du nouveau collaborateur. L'importance de son rôle se fait sentir surtout au cours des premiers jours. Le désigner plusieurs semaines après l'arrivée du nouveau travailleur comme nous avons pu le constater au cours d'un entretien n'a plus beaucoup de sens. Le processus d'intégration était déjà bien avancé et le travailleur n'a eu d'autres choix que de se débrouiller seul.

La théorie nous enseigne que le parrain désigné ne doit en aucun cas avoir un lien hiérarchique avec le travailleur. Cela permet d'instaurer un climat de confiance et le travailleur ne ressentira aucune gêne pour lui poser n'importe quelle question (Pinel, 2021).

Or, un team leader explique se désigner automatiquement comme parrain dans le seul but de décharger un collègue de cette tâche.

Le système de parrainage a également un rôle économique et financier. Accompagner individuellement un nouveau collaborateur lui permet de devenir plus rapidement productif et efficient. Apprendre les bons gestes, les bonnes manipulations évitent les erreurs et par conséquent les coûts de ces erreurs. C'est également ce qui ressort du témoignage d'une travailleuse en laboratoire. Selon elle, avoir un accompagnement quotidien lui a permis d'être performante plus rapidement. Cette allégation est dès lors conforme aux propos tenus dans la Harvard Business Review déclarant le parrainage comme un amplificateur de productivité grâce à une intégration accélérée.

La théorie préconise que pour le premier jour de travail, le nouveau collaborateur trouve tout le matériel dont il a besoin prêt à l'usage. Ceci participe au sentiment d'être accueilli et attendu. Chez Eurogentec, la plupart du matériel nécessaire au travail est souvent déjà prêt pour l'arrivée du nouveau collaborateur. Ce n'est pas le cas pour le matériel adapté individuellement mais cela ne semble pas poser problème. En effet, lorsque le travailleur arrive, celui-ci choisit son matériel pour qu'il lui soit commandé aussitôt. Aucun membre du personnel interrogé ne s'est plaint d'un manque de matériel. Au contraire, ceux-ci expliquent que puisque le premier jour ils ne travaillent pas réellement, le matériel n'est pas manquant. Ils peuvent aussi avoir du matériel provisoire tel qu'un tablier en attendant que le leur soit commandé et souvent livré le lendemain.

Enfin, il ressort de nos entretiens que certaines initiatives pourraient être appréciées des travailleurs et pourraient améliorer encore le processus d'intégration sans pour autant engendrer des dépenses importantes pour l'entreprise. Par exemple, instaurer un petit-déjeuner pour accueillir correctement le travailleur dans sa nouvelle équipe pourrait être organisé. Il en va de même pour une visite guidée des trois sites belges. Ces initiatives représenteraient un investissement en temps relativement restreint (maximum 2h) et à coûts réduits. Elles contribueraient à un accomplissement majeur du processus d'intégration et de parrainage. Enfin, l'installation d'écrans à des points de passage importants permettrait de communiquer autrement. Il serait possible d'annoncer l'arrivée de nouveaux collaborateurs en diffusant leurs photos et favoriserait leur insertion dans l'entreprise. Ce serait une manière sympathique de les mettre en avant.

Actuellement, le service RH travaille sur un projet propre à la gestion RH du quotidien. Cette formation est demandée et attendue par beaucoup de travailleurs car elle concerne des sujets tels que les demandes de congés, l'utilisation des logiciels en lien avec le service RH, etc. Cette formation est une belle initiative qui améliorerait le processus d'accueil et d'intégration déjà présent dans l'entreprise.

5 Conclusion

Ce mémoire porte sur les pratiques d'accueil et d'intégration auprès de l'entreprise liégeoise Eurogentec. Bien que l'entreprise ait déjà mis en place une politique d'accueil et d'intégration sur pied, nous nous sommes intéressés à la manière dont celle-ci est organisée sur le terrain et aux sentiments des travailleurs à l'égard de cette procédure.

Eurogentec est une entreprise en pleine expansion qui est confrontée à des difficultés de recrutement dans la mesure où les candidatures se font rares. Il est donc primordial pour une entreprise comme celle-ci de tout mettre en œuvre pour retenir ses travailleurs. En d'autres termes, il faut s'intéresser aux processus qui agissent sur la rétention des travailleurs, dont l'onboarding. Dans ce travail, nous avons essayé d'évaluer comment est perçue cette procédure par les nouveaux collaborateurs de la société.

Nous avons d'abord commencé par établir un cadre à ce processus d'onboarding à travers différentes définitions proposées par divers auteurs.

Ensuite nous avons découvert l'importance de bien établir ce processus, quels sont ses enjeux, quelle répercussion engendre-t-il au niveau de la rétention des travailleurs, quelles sont les actions à mener au fil du temps.

Enfin, nous avons abordé un mécanisme qui agit comme facilitateur auprès des travailleurs, le parrainage.

Notre objectif était de récolter, par le biais de données empiriques, le sentiment des travailleurs sur la procédure mise en place au sein d'Eurogentec. Nous avons donc mis en avant les éléments plus ou moins appréciés par les travailleurs à travers cette étude empirique.

Nous avons interrogé 12 travailleurs de l'entreprise dont 9 ayant expérimenté cette procédure entre quelques semaines et un an. Certains ont uniquement passé l'étape de l'accueil, d'autres ont vécu leurs premières semaines de travail au sein de l'entreprise, d'autres encore sont arrivés à mi-parcours de la procédure et les derniers enfin, l'ont suivie dans son intégralité.

Nous remarquons que la procédure mise en place n'est pas toujours respectée à la lettre sur le terrain et que parfois certaines étapes sont négligées. Néanmoins, nous pouvons conclure cette recherche en affirmant que la procédure d'accueil et d'intégration des

nouveaux travailleurs établie au sein d'Eurogentec est relativement appréciée par les personnes interrogées. Cela répond alors à notre question initiale de ce mémoire.

D'après nos constatations, il ressort que les procédures d'onboarding, d'intégration et de parrainage sont bien accueillies au sein du personnel d'Eurogentec et qu'elles contribuent finalement à un des principaux objectifs de ces processus à savoir participer au bien être sur le lieu de travail et retenir les talents fraîchement engagés puisque tous les collaborateurs interrogés ont unanimement déclaré être heureux de faire partie de cette entreprise et comptent y rester.

6 Bibliographie

- Bauer, T. N. (2010). *Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.*
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees.*
- Belhout, D. (2019, février 27). *Soigner l'onboarding d'un collaborateur pour mieux le fidéliser.* DigitalRecruiters.
<https://www.digitalrecruiters.com/blog/soigner-onboarding-collaborateur-pour-mieux-fideliser>
- Burkett, H. (2017, juin 1). *Reinvent Your Onboarding Process.* Default.
<https://www.hrci.org/community/blogs-and-announcements/hr-leads-business-blog/hr-leads-business/2017/06/01/reinvent-your-onboarding-process>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). *Reinventing employee onboarding.* *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23.
- Djema, M. H. (2018). *Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents.* 18.
- Dolan, S. L., Saba, T., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2008). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles.* Pearson Education.
- Dufour, L., & Lacaze, D. (2010). Integration of poorly qualified young workers in organizations. *Revue de gestion des ressources humaines*, 75(1), 16-29.
- Faugère, C., Burakova-Lorgnier, M., & Laberon, S. (2012). Effet de la qualité perçue de la procédure de recrutement sur la perception de la réussite d'intégration organisationnelle.

Jelinek, P. (2020, septembre 17). *The impact of good and bad employee onboarding experiences.*

<https://www.ceridian.com/blog/the-impact-of-good-and-bad-onboarding-experiences>

Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14.

<https://doi.org/10.1002/ert.21493>

L'onboarding dans la fidélisation des salariés—IDeuzo. (2020, décembre 28).

<https://www.ideuzo.com/blog/onboarding-fidelisation-salaries/>

Maheux-Rochette, C. (2021, août 11). *Les avantages d'un bon programme d'accueil et intégration.* Folks RH.

<https://folksrh.com/accueil-et-integration-limportance-de-la-premiere-impression/>

Maurer, R. (2019). New employee onboarding guide. Proper onboarding is key to retaining, engaging talent.

Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (Deuxième édition mise à jour).

Pinel, L. (2021, mars 3). L'Onboarding pour fidéliser ses salariés—Marque employeur. *Switch Up, Bienvenue Chez Vous !*

<https://switch-up.fr/fideliser-ses-salaries-avec-lonboarding/>

Piron, C. (2020, décembre 3). *Parrainage en entreprise : Pourquoi et comment le mettre en place ?* Steeple.

<https://steeple.com/blog/ressources-humaines/creer-systeme-parrainage-en-entreprise>

Silvain, Manon. (2020, avril 3). *Le parrainage : Un dispositif d'intégration.*

<https://www.rhinfo.adp.com/rhinfo/2020/le-parrainage-un-dispositif-integration/>

Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding.* McGraw-Hill Professional Publishing.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (Dunod
4e éd. entièrement revue et augmentée).

Annexes

Annexe 1 : Tableau récapitulatif de la théorie des pratiques de GRH reprises dans les conventions développées par F. Pichault et J. Nizet (2013).

Variables RH	Discrétionnaire	Objectivante	Individualisante	Délibérative	Valorielle
Entrées	non planifiées	planification quantitative, importance du processus de recrutement	planification qualitative, GPEC, importance du processus de sélection	processus de recrutement et sélection élaborés, validation collégiale	processus de sélection basé sur la socialisation aux missions
Départs	congédiements sur le champ	licenciement collectif, préretraite	turnover élevé, exit interviews, soutien à l'employabilité, out-placement, essaimage	sous la pression des pairs ou volontaires	exclusions dues au manque de conformité aux valeurs
Intégration et culture	loyalisme, prédominance des cultures de métier	soumission à l'autorité formelle et aux règles	culture d'entreprise, avec forte pression morale sur les individus	faible attachement institutionnel, défense du "projet professionnel"	abandon à la mission, pression doctrinale pour renforcer l'homogénéité culturelle
Variables RH	Discrétionnaire	Objectivante	Individualisante	Délibérative	Valorielle
Evaluation	informelle, interventions dans la vie privée	critères standards (échelle de notation), le cas échéant basée sur la description de poste	basée sur des critères (re)négociés en fonction des compétences individuelles, 360°	basée sur des critères définis par les pairs, influence directe sur la promotion	basée sur l'adhésion personnelle à la doctrine
Formation	sur le tas, à court terme, informelle	très institutionnalisée, homogène, transmission de savoir-faire à court terme	très institutionnalisée, forte proportion des coûts salariaux, plans de formation sur mesure à long terme, coaching, e-learning	entièrement sous la maîtrise des professionnels qui en définissent la légitimité	faiblement institutionnalisée, mais d'importance cruciale
Mobilité	informelle ou absente	basée sur l'ancienneté ou des concours	basée sur l'atteinte d'objectifs négociés, plans de carrière personnalisés	basée sur l'élection parmi les pairs, mandats à durée déterminée	question illégitime, basée sur la conformité aux valeurs
Variables RH	Discrétionnaire	Objectivante	Individualisante	Délibérative	Valorielle
Rémunération	salaires au temps aléatoire, différences injustifiées entre individus	échelle de salaire, basée sur l'ancienneté ou la classification de fonctions, primes collectives	part variable liée à l'atteinte d'objectifs négociés, nombreux incitatifs (plan cafeteria)	subtil équilibre entre salaire fixe, reconnaissance de mérites et revenus externes	question illégitime
Temps de travail	heures supplémentaires compensées par arrangements informels	uniforme, claire différenciation travail/hors-travail	négocié et flexible (horaire variable, télétravail, congé parental, etc.)	totallement hors contrôle institutionnel	question illégitime, pas de différenciation sphères privée/professionnelle
Dialogue social	absent	principe de la délégation	principe de l'expression directe	associations professionnelles et lobbies	Absent

Annexe 2 : Guide d'entretien :

- A destination des travailleurs, nuancé dans les questions selon le profil : RH, team leader, nouveaux engagés :

Thèmes	- Sous-thèmes
Cadrage	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement - Anonymat - Contextualisation de la démarche - Demander au travailleur de se présenter brièvement : âge, rôle dans l'entreprise, depuis combien de temps il est là.
Présentation de la personne interrogée	<ul style="list-style-type: none"> - Nom - Age - Fonction actuelle et tâches - Ancienneté
Avant l'entrée en service	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Informations reçues / manquantes - Premiers contacts avec l'entreprise, impressions
Le jour d'arrivée	<ul style="list-style-type: none"> - Déroulement et impressions - Matériel - Déroulement des présentations (personnes, lieu, manière) - Explication du rôle et des objectifs (attentes, missions, etc.) - Présentation de l'entreprise - Présentation du plan d'intégration et de parrainage - Visite des locaux - Remarques à émettre - Améliorations pour la première journée - Ressenti après cette première journée (envie de rester, etc.)
Après le premier jour et le	- Parrain (qui, activités, etc.)

suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle des RH dans le suivi de l'intégration - Impression sur l'intégration (éléments facilitateurs) - Informations reçues (complètes ou non, par qui, etc.) - Formations - Entretien d'évolution à mi-parcours (3mois) - Entretien d'évolution de fin de parcours (6mois)
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> - Eléments/outils qui facilitent l'intégration - Importance de mettre en place une politique d'intégration dans l'entreprise - Début de l'intégration (moment clé) - Se sent-il intégré ? - Rétention (processus stratégique) - Note sur l'intégration
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusion - Remerciements - Fin de l'enregistrement

- A destination de la DRH

Thèmes	Sous-thèmes
Cadrage	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement - Anonymat - Contextualisation de la démarche
Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Nom - Age - Fonction actuelle et tâches - Ancienneté
Procédure d'accueil et d'intégration	<ul style="list-style-type: none"> - Avis sur la procédure - Enjeux (stratégique, rétention) - Amélioration proposée (temps + argent disponible)

	<ul style="list-style-type: none"> - Éléments intéressants rencontrés au cours de sa carrière - Parrain (mise ne place, avis sur les actions) - Plan d'intégration (objectifs et formations) - Avis sur les remarques ressorties d'autres entretiens
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusion - Remerciements - Fin de l'enregistrement