
L'optimisation de l'accueil et de l'intégration en entreprise : Analyse du point de vue des travailleurs et de la plus-value pour la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ».

Auteur : Lenaerts, Yannick

Promoteur(s) : Gérard, Julie

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2018-2019

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/6564>

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 : LENAERTS

Prénom : Yannick

Matricule : 20163188

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire

L'optimisation de l'accueil et de l'intégration en entreprise : Analyse
du point de vue des travailleurs et de la plus-value pour la société
« Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ».

Promoteur : Julie Gérard

Lecteur : Sabine Hauser

Lecteur : Thierry van Ingelgom

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Gestion des Ressources
Humaines, à finalité spécialisée

Année académique 2018-2019

Remerciements

Ce mémoire de fin d'études n'aurait pu être réalisé sans l'aide, le soutien et l'expertise de certaines personnes que nous aimerions remercier.

Tout d'abord, nous tenons avant tout à remercier Madame Julie Gérard, notre promotrice, sans qui cette recherche n'aurait pu voir le jour. Nous lui sommes particulièrement reconnaissants pour sa confiance, ses précieux conseils et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Ensuite, nous remercions spécialement Thierry van Ingelgom pour nous avoir suggéré le sujet de départ qui s'est révélé particulièrement passionnant, pour nous avoir accordé de son temps lors de notre stage ainsi que lors de ses relectures. Finalement, ses conseils nous ont été précieux dans la rédaction de ce travail.

Par ailleurs, un merci particulier s'adresse à notre seconde lectrice, Madame Sabine Hauser, pour l'intérêt porté à notre étude ainsi que pour le temps consacré à sa lecture.

En outre, nous adressons un grand merci aux collaborateurs de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » qui ont accepté de mener un entretien avec nous, de partager leur expérience et leur ressenti. Nous les remercions pour la confiance et l'aide qu'ils nous ont octroyées.

Nous tenons également à remercier l'ensemble des travailleurs du Service des Ressources Humaines de l'entreprise « Gulf Luxembourg S.A » pour leurs conseils, leurs remarques ainsi que pour leur soutien dans la réalisation de cette tâche.

Pour la relecture de ce travail, nous remercions chaleureusement Madame Julie Meens ainsi que Monsieur Frédéric Meens.

Finalement, pour leur soutien, leurs encouragements, leurs conseils et leur aide, nous tenons à adresser notre profonde reconnaissance à notre famille.

Table des matières

Remerciements	1
Introduction	6
Chapitre I : Présentation de l'entreprise étudiée	8
Introduction	8
1. Présentation de l'entreprise.....	8
2. Analyse de l'organisation	10
2.1 L'utilité des conventions.....	10
2.2 Les conventions de GRH	10
Conclusion	13
Chapitre II : Méthodologie	15
Introduction	15
1. Origine de l'objet de recherche	15
2. Objectifs de la recherche	15
3. Question de départ	16
4. Etude de cas	16
5. Récolte de données	16
5.1 Entretiens exploratoires	16
5.2 Entretiens semi-directifs : Préparation de la récolte des données.....	17
5.2.1 Echantillon de recherche.....	17
5.2.2 Prise de contact	18
5.2.3 Entretiens semi-directifs.....	19
5.2.4 Codage des entretiens	19
5.3 Observation.....	20
5.3.1 Observation participante	20
5.3.1.1 Stage.....	20
5.3.1.2 La découverte de la station-service	20
5.3.2 Observation non-participante	21
6. Une méthode inductive	21
Conclusion	21
Chapitre III : Définitions des concepts étudiés et analyse de leurs enjeux.....	22
Introduction	22
1. Définitions de l'accueil et l'intégration	22
2. Analyse des enjeux.....	23
2.1 La socialisation organisationnelle	23
2.1.1 Enjeux liés à la socialisation d'un nouveau collaborateur.....	24
2.2 Enjeux de l'accueil et l'intégration.....	24
2.2.1 La courbe d'apprentissage.....	25
2.2.2 L'image de l'entreprise	25
2.2.3 Le gain de temps.....	26
2.3 L'aspect financier	26
2.3.1 Les coûts cachés liés à l'entrée d'un nouveau collaborateur.....	26
2.3.2 Les coûts estimés d'un recrutement	28
2.3.2.1 Critiques de notre méthode.....	29
Conclusion	29

Chapitre IV : Les pratiques actuelles de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » 31

Introduction	31
1. L'accueil	31
1.1 L'image de l'entreprise	31
1.2 L'entretien téléphonique	31
1.3 L'entretien d'embauche	32
1.4 Deux heures de découverte de la station	33
1.5 La signature du contrat	33
1.6 Les candidatures non retenues	33
1.7 Le premier jour de travail	33
2. L'intégration	34
2.1 Le Programme d'Intégration et de Formation (PIF)	34
2.1.1 En station-service	34
2.1.2 Au centre de ressources	34
2.2 Le Test Nouveau Arrivé (TNA)	35
Conclusion	35

Chapitre V : Résultats et discussions 36

Introduction	36
1. L'accueil	36
1.1 L'accueil adéquat lors du recrutement	36
1.2 L'accueil lors de la « visite découverte »	38
1.2.1 L'horaire idéal	38
1.2.2 L'avis des travailleurs	39
1.3 L'accueil lors de la signature	40
1.4 L'accueil lors de la première journée de travail	41
1.4.1 L'accueil en station-service	41
1.4.1.1 L'horaire idéal	41
1.4.1.2 Le temps accordé par le gérant de la station	42
1.4.2 L'accueil au centre de ressources	42
1.4.2.1 L'accueil par le DRH	42
1.4.2.2 L'accueil par les collègues	44
1.5 L'accueil lors d'un remplacement en station	44
1.6 Discussion – Accueil	45
2. L'intégration	47
2.1 L'intégration en fonction du contrat	47
2.1.1 L'intégration des intérimaires et des étudiants	47
2.1.2 L'intégration des Contrats à Durée Déterminée (CDD) et Contrats à Durée Indéterminée (CDI)	48
2.2 Le Programme d'Intégration et de Formation (PIF)	48
2.2.1 Au centre de ressources	48
2.2.1.1 L'organisation des différents services	48
2.2.1.2 L'accès au planning	48
2.2.2 En station-service	49
2.2.2.1 L'avis des gérants	49
2.2.2.2 Les avantages du PIF	49
2.3 La formation	50
2.3.1 Dans une Business Unit	50
2.3.2 Dans le réseau	51
2.3.3 A l'extérieur	52
2.3.3.1 La sécurité	52
2.4 Les feedbacks	53
2.4.1 Les moments informels	53
2.4.2 Les moments formels	53
2.5 Discussion - Intégration	54

Chapitre VI : L'implémentation de nouveaux outils concrets chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. »	56
Introduction	56
1. Le parrainage	56
1.1 Trois façons de concevoir le « parrainage »	56
1.2 Les avantages du tutorat et du mentorat	58
1.3 Les dangers de ces dispositifs	58
1.3.1 La notion de « pouvoir »	58
1.3.2 Le transfert de culture	59
1.4 Analyse avec les conventions RH : l'intégration	59
Conclusion	59
2. Le carnet d'accueil.....	60
2.1 Deux façons de concevoir un livret/carnet d'accueil	60
2.2 Les informations pertinentes	60
2.3 Analyse avec les conventions RH : l'intégration	61
2.4 Le « pack d'accueil ».....	62
2.4.1 Les outils communs	62
2.4.2 Les outils individuels	62
Conclusion	63
3. E-learning	63
3.1 Les vidéos	63
3.2 Les questions-réponses	64
3.3 Analyse avec les conventions RH : les formations	64
3.4 D'autres avantages	65
Conclusion	65
4. Le rapport d'étonnement.....	65
4.1 La mise en place pratique	66
4.2 Analyse avec les conventions RH : l'intégration	66
Conclusion	67
5. Pour résumer.....	67
Conclusion.....	69
Bibliographie	71
ANNEXES.....	74
ANNEXE 1 : Les configurations organisationnelles.....	74
ANNEXE 2 : Personnes rencontrées pour les entretiens exploratoires	76
ANNEXE 3 : Personnes interrogées pour les entretiens semi-directifs	77
ANNEXE 4 : Formulaire de consentement.....	78
ANNEXE 5 : Guide d'entretien - Employés en station-service et employés du centre de ressources.....	79
ANNEXE 6 : Guide d'entretien - Gérants.....	81
ANNEXE 7 : Exemple de tableau de codage pour 4 candidats et pour 3 critères	82
ANNEXE 8 : Le PIF en station-service	83
ANNEXE 9 : Le PIF au centre de ressources.....	85
ANNEXE 10 : Coûts liés au recrutement d'un comptable	87

ANNEXE 11 : Coûts liés au recrutement d'un employé en station-service....	88
ANNEXE 12 : Le « Test Nouveau Arrivé ».....	89

Introduction

Alors que 8 sociétés sur 10 jugent les étapes de l'accueil et de l'intégration primordiales, plus d'un tiers d'entre elles reconnaissent ne pas avoir mis en place de processus d'intégration de leurs nouveaux embauchés. C'est ce que révèle une étude réalisée au niveau européen auprès de 143 entreprises et 115 professionnels des Ressources Humaines (RH) (Vlerick Business School, 2018, cité par Rédaction des suppléments du Parisien, 2019).

Ces chiffres sont d'autant plus marquants que d'après Maurice-Desbat (2008), un grand nombre de chefs d'entreprises dénoncent une situation paradoxale : des emplois vacants non satisfaits, un chômage qui persiste et des ruptures d'emploi fréquentes. Ainsi, les entreprises engagent des personnes qui souhaitent travailler, mais qui finalement quittent la société après peu de temps. Une des causes pourrait être les lacunes existantes dans les mécanismes d'accueil et d'intégration des salariés mis en place dans les entreprises (Maurice-Desbat, 2008). En effet, l'une des premières étapes, une fois un collaborateur recruté, consiste à l'accueillir et l'intégrer pour le rendre rapidement opérationnel et le garder le plus longtemps possible. Ceci est un long processus qui dure plusieurs mois voire plusieurs années (Lacaze & Perrot, 2010). Finalement, accorder de l'importance à l'intégration a un impact sur la motivation du travailleur et de ce fait sur la satisfaction de la clientèle (Van Beek, 2017).

Toutes ces raisons nous ont poussés à axer notre recherche sur le sujet de l'accueil et l'intégration des travailleurs en se penchant plus particulièrement sur sa mise en pratique au sein de la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Ainsi, lors d'une discussion avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH) de l'entreprise, Thierry van Ingelgom, nous avons abordé les différents moyens mis en place par la société pour accueillir et intégrer ses travailleurs. Désireux de lier le pôle humain au pôle économique, nous avons réfléchi ensemble à la manière dont nous pourrions optimiser ces processus. C'est sur cette base que notre étude s'est construite. D'ailleurs, notre recherche s'est révélée d'autant plus pertinente que nous avons rapidement noté le peu de littérature scientifique abordant les sujets de l'accueil et de l'intégration comme des sujets conjoints dans une entreprise. Le présent document a donc une valeur tant pratique pour la société étudiée que scientifique pour le monde académique.

Après réflexion, nous avons conclu que pour pouvoir optimiser l'accueil et l'intégration au sein de l'entreprise, il faudrait d'abord en comprendre les mécanismes. De ce fait, nous nous sommes directement adressés aux personnes concernées afin de prendre connaissance de leur ressenti en leur donnant la parole. Ensuite, nous avons parcouru la littérature existante et l'avons confrontée à nos découvertes de terrain. Dès lors, notre étude étant portée sur les aspects qualitatifs et s'adressant au cas de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A », nous aspirons à ce que ce travail serve d'émulateur et encourageons d'autres auteurs passionnés à poursuivre cette investigation au-delà de l'entreprise voire du secteur étudiés.

Finalement, avant d'aborder la structure de cet écrit, il nous semble opportun de décrire brièvement ce que nous entendons par accueil et intégration. Le premier est décrit par Lacaze et Perrot (2010) comme la première étape du processus d'intégration. Le second est défini par ces auteurs comme l'accompagnement d'un nouveau collaborateur dans sa prise de poste. Ainsi, bien que l'accu

et l'intégration puissent se chevaucher sur divers éléments, d'après Lacaze et Perrot (2010), une césure existe entre les deux concepts. Cette dernière se concentre au moment de l'embauche, l'accueil étant ainsi en amont et l'intégration en aval.

Cette production sera structurée en six parties distinctes. Premièrement, nous nous intéresserons au contexte de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » pour poursuivre avec la méthodologie utilisée qui se veut inductive et correspond à une étude de cas. Ensuite, nous définirons les concepts étudiés et analyserons les enjeux liés à l'accueil et l'intégration d'un travailleur plus généralement au sein d'une société, ceci pour que toutes les parties prenantes prennent conscience de l'importance de ces étapes. Subséquemment, nous aborderons l'accueil et l'intégration tels qu'ils sont déployés actuellement au sein de l'entreprise étudiée et poursuivrons avec ces notions telles qu'elles sont vécues par les collaborateurs. Nous comparerons ces résultats avec la théorie existante. Finalement, nous terminerons ce travail par des outils concrets pouvant être mis en place au sein de l'entreprise choisie.

Ce présent document tentera de répondre à notre question de départ :

« Comment optimiser l'accueil et l'intégration des travailleurs dans l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », soucieuse de lier la gestion humaine de ses ressources avec les logiques de rentabilité de l'entreprise ? »

Chapitre I : Présentation de l'entreprise étudiée

Introduction

Dans cette partie du mémoire, nous présenterons l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». En effet, nous avons jugé pertinent pour le lecteur, avant de se lancer dans la lecture de ce travail, d'en savoir davantage sur le contexte de l'étude. En outre, nous analyserons l'entreprise selon les conventions de Pichault et Nizet (2013). Effectivement, dans cette recherche, nous présenterons différents outils permettant d'optimiser l'accueil et l'intégration dans l'entreprise. Dès lors, il nous a semblé indispensable que ces derniers correspondent aux conventions RH actuellement en place chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », d'où l'utilité d'aborder cette théorie.

1. Présentation de l'entreprise

L'entreprise luxembourgeoise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » est un regroupement de plusieurs sociétés organisées en sept « Business Units » (BU) différentes.

a) Centre de ressources

Celui-ci regroupe des services transversaux :

- Comptabilité, administration et finances ;
- Service informatique ;
- Service juridique ;
- Marketing et communication ;
- Sécurité et santé ;
- Ressources Humaines.

Le Service des Ressources Humaines (SRH) est composé de 4 Gestionnaires RH et d'un Directeur RH, dont les formations, les expériences professionnelles et les niveaux de maturité professionnelle respectifs garantissent une gestion RH efficiente et up to date.

Les compétences de base disponibles auprès du SRH sont :

- La gestion des Ressources Humaines ;
- Les techniques de management ;
- Les techniques du dialogue social ;
- Le droit du travail et la législation sociale luxembourgeois ;
- La gestion administrative et comptable.

Le SRH s'appuie sur des outils modernes et des ressources informatiques optimisées : logiciel de recrutement, logiciel de gestion collaborative de projets, matériel informatique adapté et actuel.

Tous les membres du SRH garantissent une éthique professionnelle, une forte implication dans le projet d'entreprise, ainsi qu'une grande disponibilité et flexibilité.

Le SRH est organisé en silos de compétences : recrutement, rémunération, formation et administration. Chacun de ces silos est pris en charge par un Gestionnaire RH attitré. Toutefois, tous sont capables d'intervenir avec polyvalence dans chacune des disciplines.

Le centre de ressources occupe 33 collaborateurs.

b) Energy Business

Cette « Business Unit » s'occupe de la commercialisation Business to Consumer (B2C) et Business to Business (B2B) de mazout de chauffage et de pellets en bois sur le territoire du Grand-Duché de Luxembourg. Cette BU engage 8 personnes.

c) Transports et Logistique

Ce secteur de l'entreprise, qui engage 26 employés, s'occupe de l'acheminement des carburants des lieux de stockage en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg vers le dépôt de Gulf Petroliana, dans le nord du Luxembourg, ainsi que du réapprovisionnement en carburant de l'ensemble des stations-service « Gulf » au Luxembourg. De plus, il gère également le transport et la livraison du mazout et des pellets en bois vers les clients B2B et B2C.

d) Immobilier

L'entreprise est promotrice, entre autres, d'une Zone d'Activité Commerciale : « Nordstross Shopping Mile Marnach », dans laquelle s'inscrit un tout nouveau complexe commercial et de services : alimentation, boutiques, maison médicale, crèche, pharmacie, etc. Cette BU est composée de 8 collaborateurs.

e) Logistique et produits frais

Cette « Business Unit » livre, et/ou gère, les « Cactus Shoppi's » qui sont des magasins de proximité au sein des stations-service ou des magasins indépendants sur le territoire du Grand-Duché de Luxembourg. 34 Shoppi's sont ainsi actuellement gérés par cette Business Unit et une expansion à terme est d'ores et déjà prévue. 22 personnes sont engagées dans cette BU.

f) Retail B2B

Ce secteur occupe une personne et commercialise une carte carburant « Diesel Card Luxembourg », proposée principalement à diverses sociétés et indépendants.

g) Retail CoCo¹

L'entreprise est propriétaire et exploite elle-même dix stations-service situées sur le territoire du Grand-Duché de Luxembourg et deux situées en Belgique. Cette BU de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » occupe 118 collaborateurs.

Dans ce mémoire universitaire, nous nous intéresserons principalement à deux « Business Units », celle engageant le plus grand nombre de collaborateurs : le « centre de ressources », et le

¹ CoCo = Company owned Company operated (La station nous appartient, nous l'exploitons)

« Retail CoCo ». Ce dernier regroupe, entre autres, l'ensemble des employés des stations-service situées sur le territoire du Grand-Duché de Luxembourg.

2. Analyse de l'organisation

Dans cette partie, nous analyserons « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » avec les conventions de GRH de Pichault et Nizet (2013).

2.1 L'utilité des conventions

Pourquoi apporter des éléments théoriques RH dans un mémoire qui donne des astuces pour faciliter l'accueil et l'intégration ?

Des outils concrets facilitant l'accueil et l'intégration des futurs collaborateurs de la société seront présentés. De ce fait, ne pas tenir compte de la situation actuelle - des conventions actuelles - pourrait avoir des conséquences sur la pertinence de ces outils. Concrètement, il est difficilement imaginable de mettre en place des outils appartenant à la convention objectivante (cf.2.2) dans une société se basant essentiellement sur des conventions individualisantes (cf.2.2). En effet, il serait fort probable qu'un outil « objectivant » n'ait aucune utilité dans une organisation principalement « individualisante ».

En résumé, ce premier apport théorique permettra d'appuyer nos conclusions et hypothèses relatives aux outils concrets proposés dans ce travail, de manière à ce qu'ils soient en adéquation avec les valeurs et la culture de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ».

Il faut noter que Pichault et Nizet (2013) présentent également dans leur écrit les configurations organisationnelles d'une entreprise. Celles-ci permettent de nous rendre compte des tâches, de l'autonomie ainsi que des qualifications des différents travailleurs dans une société. Afin de compléter notre analyse du cas étudié et de donner un aperçu global des ressources humaines présentes dans l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », nous avons réalisé l'exercice. Néanmoins, nous avons jugé plus pertinent de le placer en annexe 1, non seulement pour faciliter la lecture du présent document, mais également car nous avons pris le parti de ne pas en tenir compte dans notre analyse.

2.2 Les conventions de GRH

Pichault et Nizet (2013) s'opposent à une approche des Ressources Humaines (RH) universaliste². Dans leur livre « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* » (2013), ils montrent en quoi des pratiques des ressources humaines telles que l'entrée en entreprise, la formation ou encore la rémunération peuvent être différentes en fonction du contexte dans lequel elles se trouvent.

Pour définir les conventions, les auteurs affirment que « *Les pratiques RH que l'on observe dans un même contexte présentent des traits communs, des similitudes, et nous cherchons à saisir les*

² « *L'universalisme repose sur la croyance selon laquelle il est évident de pratiquer la GRH d'une manière donnée, indépendante de son contexte d'application* » - Pichault & Nizet (2013), pg 12.

principes qui fondent ces similitudes, autrement dit à dégager ce que l'on appelle des conventions de GRH » (Pichault & Nizet, 2013, p.73).

En vue de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise à cet égard, dans cette section, différentes pratiques RH, également appelées dimensions, seront analysées : les entrées, les départs, l'intégration, les formations, l'évaluation et la rémunération.

Nous avons volontairement omis les dimensions de la mobilité, du temps de travail et de la régulation sociale car celles-ci se distancient de l'objet du présent travail.

a) Les entrées

Lorsqu'il s'agit de recruter du personnel, le « centre de ressources » se trouve dans une convention individualisante.

Une première caractéristique de cette convention est qu'il existe plusieurs phases de sélection lors d'un recrutement. Dans le cadre de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », il existe minimum trois phases de sélection pour l'entrée d'un nouveau collaborateur. En effet, une première entrevue est organisée entre le candidat et le recruteur, un deuxième avec le recruteur et le chef du service et une troisième rencontre permet de vérifier et valider les connaissances techniques, qui varient en fonction du poste à pourvoir.

Une deuxième caractéristique est que, lors des entretiens d'embauche, le recruteur confronte le candidat à des situations réalistes qu'il pourrait rencontrer dans son futur métier.

Finalement, le but de toutes ces phases de sélection est de veiller à ce que la personne recrutée dispose de toutes les qualités requises pour occuper ce poste.

Par ailleurs, en ce qui concerne les employés en station-service de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » pour l'entrée d'un nouveau collaborateur, on se situe dans une convention dite discrétionnaire.

La première particularité de cette convention est qu'il n'y a pas de planification des entrées sur le long terme, sauf dans le cas d'une nouvelle station (cf. projet cité supra). Il s'agit là d'un élément que nous avons constaté par nous-même dans l'entreprise. Pour prévoir des futurs recrutements, des réunions hebdomadaires sont organisées afin d'identifier les besoins à court terme en personnel. Concrètement, ces derniers sont prévus en fonction d'une maladie, d'un changement dans la station ou encore en cas de maternité.

La deuxième particularité de cette convention est que les annonces pour les recrutements sont placées dans la presse locale.

La troisième caractéristique est que le choix final de la sélection est laissé à l'approbation du gérant de la station. Dans le cas de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », lorsque le candidat a rencontré le recruteur RH et que ce dernier donne une évaluation positive, le candidat va découvrir la station et faire connaissance avec le gérant. Cette « visite découverte » permettra au candidat de se

faire une image du travail en station et d'évaluer si ce métier pourrait lui plaire. Pour le gérant, cette étape permettra d'évaluer diverses compétences du candidat et son potentiel. Concrètement, le gérant vérifie les capacités commerciales, les capacités cognitives, la sympathie, l'énergie de la personne et si cette dernière a un bon contact social avec les clients. Sur base de ces critères, le gérant décidera du recrutement.

b) Les départs

Lorsque des employés quittent une société, ils peuvent le faire pour plusieurs raisons. Il arrive chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » que des personnes quittent l'entreprise pour réaliser, par exemple, une activité d'indépendant qui répond davantage à ce qu'ils souhaitent. Cela correspond à une des particularités de la convention dite « individualisante ».

c) L'intégration

Lors de l'intégration d'un nouvel arrivant, plusieurs conventions coexistent. Alors que le service des Ressources Humaines tente de structurer l'intégration de façon individualisante, en adressant une attention particulière et personnalisée à l'intégration de chacun de ses collaborateurs, il faut potentiellement constater que les gérants et les chefs de service ne répondent pas toujours adéquatement à cette attente. En effet, il semble que certains intervenants soient peu impliqués pour intégrer correctement le travailleur. Ce potentiel manque d'implication en réfère aux caractéristiques de la convention objectivante. En effet, le but du service RH est que l'intégration soit réalisée de façon la plus individuelle possible et que les supérieurs directs utilisent les « Programmes d'Intégration et de Formation » (cf. Chapitre IV) correctement. Ce programme vise à favoriser une intégration organisée et rigoureuse. Afin que les différents intervenants prennent conscience de l'importance de cet outil, des rappels ainsi que des réunions régulières sont organisées. Le but premier est donc de promouvoir l'utilisation de ces outils pour qu'ils permettent de répondre au mieux aux objectifs fixés.

d) Les formations

Pour les employés en station-service, les formations se situent plutôt au niveau de la convention objectivante. Les particularités de cette convention sont, d'une part que les formations sont programmées longtemps à l'avance et sont budgétisées, d'autre part, que le ratio formation/masse-salariale est connu d'emblée chaque année.

Pour le personnel du centre de ressources, les formations en réfèrent davantage à une convention individualisante. En effet, ce qui illustre cette convention est que les formations peuvent être choisies par les travailleurs pour permettre à l'organisation de se développer. Les formations doivent être vues comme un investissement stratégique et correspondent ainsi à une convention individualisante.

e) L'évaluation

Pour la dimension de l'évaluation, les travailleurs des stations-service se situent dans la convention objectivante. Ce qui distingue cette convention des autres est que les gérants, lors des

entretiens d'évaluation, ont recours à une grille d'évaluation reprenant des critères standardisés. Par ailleurs, après deux mois dans la société, les nouveaux arrivants réalisent le « Test Nouveau Arrivé ». Ce « test » est réalisé par le coordinateur du Retail³ et se base également sur une grille commune à tous les collaborateurs.

D'autre part, les collaborateurs du centre de ressources se trouvent dans une convention « hybride » entre celle « objectivante » et celle « individualisante ». D'un côté, les supérieurs hiérarchiques utilisent une grille d'entretien similaire pour tous les collaborateurs, ce qui correspond à la convention objectivante. De l'autre côté, cet entretien a également pour but d'apprécier les objectifs du collaborateur et d'en évaluer la réalisation effective. Ainsi, cette discussion permet d'envisager ensemble des actions à mener (formations, mobilité interne, etc.). Cette partie de l'évaluation correspond à la convention dite « individualisante ».

f) La rémunération

Pour le personnel des stations-service ainsi que pour celui du centre de ressources, la rémunération correspond aux caractéristiques de la convention objectivante. En effet, le salaire est principalement déterminé sur base d'une grille salariale. Néanmoins, pour le personnel du centre de ressources, une partie de la rémunération correspond aux critères de la convention individualisante. Concrètement, une part du salaire (la prime de fin d'année, le bonus discrétionnaire, etc.) est basée sur la performance du travailleur et il peut donc exister des variations individuelles.

g) La cohérence interne

Au niveau de la cohérence interne⁴, les explications ci-dessus nous indiquent que les employés des stations-service se situent, pour les différentes dimensions, majoritairement dans la convention objectivante. Cependant, nous constatons qu'il existe également certaines dimensions de l'ordre de la convention individualisante ou encore de la convention discrétionnaire.

Pour les employés du centre de ressources, la cohérence interne se base essentiellement sur une prédominance de la convention individualisante. Néanmoins, dans certaines dimensions, la convention individualisante est combinée avec la convention objectivante comme par exemple lors de l'évaluation ou encore pour les salaires.

Conclusion

Nous pouvons tout d'abord souligner que l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » regroupe plusieurs Business Units. Dans le cadre de ce travail, nous nous baserons principalement sur deux d'entre elles : le centre de ressources et le Retail CoCo, reprenant entre autres, l'ensemble des

³ Personne qui s'occupe de la coordination des différentes stations « CoCo ». Il a, entre autres, pour mission le soutien des gérants, l'optimisation des ETP, le contrôle de qualité, etc.

⁴ La cohérence interne désigne « l'appartenance des différentes variables (dimensions) de GRH à une même convention : la cohérence interne peut être plus ou moins élevée en fonction du nombre de variables s'insérant dans la même convention » (Pichault & Nizet, 2013, p.180)

employés en stations-service. En outre, à l'aide des conventions de Pichault et Nizet (2013), nous avons pu remarquer que le centre de ressources se trouvait prioritairement dans des conventions dites « individualisante », alors que les employés en station-service se situaient plutôt dans des conventions « objectivantes ».

Chapitre II : Méthodologie

Introduction

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons opté pour une méthodologie inductive. Par conséquent, pour ce travail, nous avons d'abord réalisé différents types d'entretiens avec le personnel de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A » avant de nous intéresser à la littérature existante sur le sujet. Ainsi, nous avons effectué des entretiens exploratoires avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH) ou encore des membres du personnel des stations-service. Ceux-ci nous ont permis d'avoir une image globale de l'accueil et l'intégration dans l'entreprise. Ensuite, des entretiens semi-directifs ont été menés avec des gérants de stations-service ou encore des membres du personnel de l'entreprise travaillant depuis moins de six mois dans celle-ci, afin de découvrir ce que ces collaborateurs pensent de l'accueil et l'intégration et écouter leurs souhaits d'optimisation. Par ailleurs, nous avons eu l'occasion d'effectuer plusieurs observations lors de notre stage. Concrètement, il s'agit là par exemple du discours d'accueil réalisé avec un nouveau embauché. Une fois toutes ces collectes de données terminées, nous les avons confrontées avec la littérature existante.

1. Origine de l'objet de recherche

De plus en plus de sociétés éprouvent des difficultés à recruter la bonne personne à la bonne place pour leurs postes vacants (Dujardin, 2018). L'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » est confrontée à ce type de problèmes dans le cadre de ses recrutements. En effet, il n'est pas aisé de trouver les profils correspondant au poste à pourvoir. Dès lors, une fois un collaborateur engagé, l'une des premières étapes consiste à l'accueillir et à l'intégrer de façon optimale afin de le garder dans la durée tout en le rendant le plus rapidement opérationnel. Par ailleurs, cette étape diminue le turnover engendrant moins de coûts pour le recrutement du personnel notamment (Brown, 2007). En outre, la rentabilité est d'autant plus grande que le travailleur est performant dans sa fonction. En effet, au plus le travailleur est intégré, au plus il progresse rapidement sur la courbe d'apprentissage (Brown, 2007).

De plus, Van Beeck (2017) rapporte dans son écrit que les entreprises mettant en place un processus d'accueil et d'intégration pour leurs travailleurs possèdent un taux de rétention de 91%. En revanche, pour celles qui ne l'organisent pas, celui-ci ne s'élève pas au-delà de 30%. Subséquemment, un travailleur bien intégré est un travailleur davantage motivé, résultant en une clientèle plus satisfaite voire plus nombreuse.

Ces raisons nous ont poussés à axer notre recherche sur le sujet de l'accueil et de l'intégration des travailleurs au sein de la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Ceci afin d'aider l'entreprise à augmenter ses chances de garder un profil, une fois ce dernier recruté.

2. Objectifs de la recherche

Notre recherche aura deux objectifs principaux.

Dans un premier temps, nous proposerons des pistes de réflexions pour l'accueil et l'intégration des futurs collaborateurs dans la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ».

Dans un second temps, notre objectif sera de proposer des nouveaux outils permettant d'optimiser l'accueil et l'intégration des nouveaux embauchés.

3. Question de départ

Au vu de la volonté de vouloir favoriser l'accueil et l'intégration des travailleurs chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », nous nous intéresserons dans ce travail à une question en particulier :

« Comment optimiser l'accueil et l'intégration des travailleurs dans l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », soucieuse de lier la gestion humaine de ses ressources avec les logiques de rentabilité de l'entreprise ? »

4. Etude de cas

Notre recherche s'inscrit dans une méthode d'analyse dite « étude de cas ». Cette dernière se définit comme une « *enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'informations multiples sont utilisées* » (Yin, 2009 cité par Hamel 2016, p.1).

En résumé, l'étude de cas s'appuie sur des informations récoltées directement sur le terrain, souvent même du discours des acteurs de l'entreprise considérée comme « cas » (Yin, 2009). Cette étude vise donc à approfondir un cas spécifique, celui de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ».

Concrètement, pour répondre à notre question de départ, nous nous intéresserons prioritairement aux données empiriques récoltées lors des différents entretiens avec les acteurs de terrain. De plus, pour appuyer le caractère scientifique de notre recherche, nous nous baserons sur des articles scientifiques antérieurs relatifs au sujet de l'accueil et l'intégration. Cette démarche en réfère à la méthodologie inductive. En d'autres termes, nous sommes partis des différents entretiens menés, de nos observations participantes, des découvertes lors de notre stage, pour analyser/étudier cela avec un cadre théorique.

5. Récolte de données

Dans les études de cas, les matériaux peuvent provenir de nombreuses sources : de la documentation, d'entrevues, d'observations directes, d'observations participantes, etc. (Yin, 2009).

Dans notre « cas », après avoir parcouru quelques lectures pour établir le cadre de l'étude, nous avons commencé la récolte des matériaux sur le terrain par différents moyens que nous expliquerons ci-dessous.

Dans la suite de la méthodologie, nous expliquerons les différentes étapes qui nous ont permis de récolter nos données. De plus, pour justifier les différentes phases de notre recherche, nous nous baserons principalement sur deux livres, Yin (2009) et Quivy et Van Campenhoudt (1995) ainsi que sur un cours présenté par Lejeune (2016).

5.1 Entretiens exploratoires

Avant notre immersion dans les stations-service, nous avons utilisé les lectures pour donner un cadre aux entretiens exploratoires et ces derniers nous ont permis de vérifier la pertinence de ce

cadre (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Dès lors, ces entretiens avaient pour objectif de mettre en lumière des aspects de l'accueil et l'intégration que l'on ignorait. Pour atteindre notre objectif, nous avons réalisé ces entretiens d'une manière très ouverte et très souple sans poser des questions trop nombreuses et trop précises (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

Trois types de travailleurs ont été rencontrés lors des entretiens exploratoires.

Premièrement, nous avons eu l'occasion de discuter à maintes reprises avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH) de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Il était évident de le rencontrer car il s'agissait là de la personne qui connaissait le mieux le terrain et était la plus spécialisée au sein de la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » à propos de notre sujet de recherche (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

Deuxièmement, comme nous l'expliquerons dans le point 5.3.1.2, nous avons décidé de nous rendre au sein d'une station-service pour une immersion de trois journées, après un mois et demi de stage. Lors de celle-ci, nous avons rencontré le gérant de la station et avons mené un entretien exploratoire (cf. Annexe 2). En effet, ce dernier, de par sa position, avait a priori une bonne connaissance du problème, étant directement concerné par l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs dans sa station (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

Troisièmement, nous avons eu l'occasion de mener des entretiens exploratoires avec trois employés de la station-service (cf. Annexe 2). En effet, il était pertinent de rencontrer ces personnes car il s'agit là du public directement concerné par l'étude (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

Finalement, ces journées d'immersion nous ont permis de nous ouvrir l'esprit, de chercher des pistes de réflexion, des idées, des hypothèses de travail et ainsi découvrir de nouvelles manières de poser le problème (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

5.2 Entretiens semi-directifs : Préparation de la récolte des données

5.2.1 Echantillon de recherche

Avant de recueillir les données, il est important de définir un ensemble de critères opérationnels selon lesquels les candidats seront jugés « qualifiés » pour servir de « cas ». Le but est d'établir des critères objectifs pour réduire le nombre de candidats potentiels à 20 à 30 personnes (Yin, 2009).

Nous intéressant à l'accueil et l'intégration des travailleurs, il nous a semblé pertinent d'adresser notre recherche à des personnes présentes dans l'entreprise depuis moins de 6 mois. Nous partons du principe selon lequel plus nous nous éloignons de la date d'entrée, moins les personnes auront des informations à nous donner en lien avec l'accueil et l'intégration au sein de la société.

Ce critère nous a permis d'identifier environ 25 collaborateurs au sein de la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Hors de cet échantillon, nous avons eu l'occasion de réaliser 16 entretiens semi-directifs. Après avoir mené tous ces entretiens, nous pensons avoir atteint la « saturation » car il n'y avait plus de nouvelles idées substantielles qui apparaissaient lors des entretiens avec les personnes interrogées (Lejeune, 2016).

Parmi ces acteurs de terrain, nous avons interrogé des employés des stations-service, des employés du centre de ressources et les gérants des stations-service. Ces derniers étant les premiers acteurs concernés par l'accueil et l'intégration des travailleurs sur le terrain, prendre en compte leur avis dans notre recherche nous a semblé pertinent.

Notre échantillon se compose de :

- 6 personnes entre 20 et 30 ans ;
- 4 personnes entre 31 et 40 ans ;
- 4 personnes entre 41 et 50 ans ;
- 2 personnes entre 51 et 60 ans.

Dans les personnes interrogées, il y a un homme et une femme travaillant au centre de ressources, ainsi que 2 hommes et 12 femmes travaillant en station-service. Un tableau reprenant l'ensemble des personnes interrogées, leur fonction, leur âge et la durée de l'entretien, se trouve en annexe 3. Pour des raisons de confidentialité, les prénoms retrouvés dans ce travail seront des noms d'emprunt. Par ailleurs, l'âge effectif de chacun ne sera pas précisé mais sera rapporté dans un intervalle.

Cet échantillon est représentatif de la population des employés travaillant dans les stations-service chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». On y retrouve effectivement environ 70% de femmes et 30% d'hommes.

5.2.2 Prise de contact

Pour atteindre les collaborateurs correspondant à nos critères, et après discussion avec le DRH de l'entreprise, notre choix s'est porté sur un document envoyé hebdomadairement au personnel de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A », la « Gulf News ». Cet outil nous a paru le plus pertinent car ce magazine est lu par tous les travailleurs des stations-service et donne l'opportunité à ceux qui se sentent concernés de réfléchir à la problématique avant de nous contacter. Par l'intermédiaire de cet hebdomadaire, huit réponses ont été obtenues. Ensuite, afin d'augmenter la taille de notre échantillon, nous avons téléphoné aux différents gérants des stations-service pour que ces derniers discutent de notre projet avec leur personnel. Les gérants ont ainsi occupé un rôle d'intermédiaire qui nous a permis de rencontrer huit autres collaborateurs.

Lorsqu'une personne nous contactait pour marquer son intérêt pour la recherche, que ce soit par mail ou téléphone, nous veillions toujours à deux éléments. Tout d'abord, nous proposons un rendez-vous et essayions de négocier une date rapprochée pour ne pas que l'interlocuteur nous oublie (Lejeune, 2016). Ensuite, pour le lieu de rendez-vous, nous essayions de favoriser un endroit propice à l'échange. Si les personnes n'habitaient pas trop loin du centre de ressources, nous leur demandions, si cela ne les dérangeait pas, de s'y rencontrer. Cet endroit nous permettait d'avoir accès à une salle de réunion, endroit calme et donc idéal pour un entretien. Si les personnes habitaient trop loin, nous allions à la station où le collaborateur travaillait, tout en s'assurant que celle-ci dispose d'un local aux mêmes caractéristiques qu'une salle de réunion (Lejeune, 2016).

5.2.3 Entretiens semi-directifs

L'une des sources les plus importantes dans le cadre d'une étude de cas sont les entretiens. Ces rencontres sont des conversations semi-directives plutôt que des entretiens trop structurés. Il faut, tout au long du processus d'entretien, suivre une trame et poser les questions réelles mais également rester ouvert aux propositions de la personne interrogée (Rubin & Rubin, 1995, cités par Yin, 2009).

Pour pouvoir utiliser les données récoltées lors des entretiens dans le cadre de notre recherche, nous avons demandé à chaque personne de signer un formulaire de consentement (cf. Annexe 4) qui marque leur accord. Cette signature s'est réalisée le jour de l'entretien.

C'est sur base de l'observation, des entretiens exploratoires et des lectures initiales que nous avons élaboré notre guide d'entretien. Ce dernier est construit de façon chronologique. Ainsi, il est d'abord question d'interroger la perception de l'accueil et l'intégration des travailleurs avant l'entrée en fonction dans l'entreprise. De ce fait, l'entretien d'embauche et leurs ressentis lors de la première journée de travail sont investigués. Ensuite, nous avons poursuivi cette rencontre par une discussion sur les six premiers mois au sein de la société et avons terminé en leur donnant l'opportunité d'imaginer un accueil et une intégration idéaux.

Notre but, lors de ces rencontres, était de donner un maximum la parole à la personne interrogée afin que celle-ci puisse s'exprimer librement avec ses mots. Ainsi, nous avons favorisé une faible directivité de la part du chercheur. Nous gardions toutes nos questions en tête et nous intervenions si la personne venait à trop s'écarter du sujet de base. Finalement, certains entretiens se sont déroulés au sein des stations-service. Cela nous a permis de faire le tour de la station et de se rendre compte de l'atmosphère de travail (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

La grille d'entretien utilisée pour le personnel travaillant depuis moins de 6 mois dans la société était composée de 8 thèmes principaux. Le guide d'entretien complet se trouve en annexe 5 et 6.

<u>Thèmes abordés</u>
L'accueil avant l'entrée en entreprise
L'accueil lors de la première journée de travail
L'accueil et l'intégration lors des six premiers mois en entreprise
Les outils qui faciliteraient l'intégration
La durée de l'intégration
L'accueil et l'intégration par le gérant de la station
La définition d'une « bonne » intégration
L'évaluation de l'accueil et l'intégration

5.2.4 Codage des entretiens

Pour le codage des entretiens, nous avons débuté par noter toutes les questions avant d'analyser les données récoltées. Pour chaque question, nous avons ensuite tiré une hypothèse sur les différents avis récoltés (Yin 2009). En travaillant de cette manière, nous avons alors obtenu un

tableau nous permettant d'avoir un lien entre chaque question posée et les réponses des différents collaborateurs.

Le tableau se présente comme suit (cf. Annexe 7).

Question n°1	Réponse A	Réponse B	Réponse C	Etc.
--------------	-----------	-----------	-----------	------

5.3 Observation

L'observation permet de récolter de nombreuses informations. Pour que celles-ci soient utiles, elles doivent être analysées lors d'une phase ultérieure. Dans notre recherche, l'observation est une étape intermédiaire entre la recherche littéraire et la réalisation de nos entretiens (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

5.3.1 Observation participante

L'observation participante est une méthode spéciale de l'observation dans laquelle le chercheur n'est pas un observateur passif. Ainsi, dans le cadre d'une étude de cas, il participe activement au travail dans le secteur étudié (Yin, 2009).

D'après Yin (2009), cette méthode présente cependant quelques limites. En effet, le chercheur n'a pas toujours la possibilité d'avoir un regard externe sur les pratiques car il y est directement impliqué. Dès lors, ne pas adapter ce regard externe peut biaiser les résultats obtenus.

5.3.1.1 Stage

Une immersion et implication au sein de l'entreprise nous a été permise pour une durée de 60 jours. Lors de ceux-ci, nous avons pu récolter des données qui ont référé à différentes sources.

Premièrement, nous avons pu étudier différents documents officiels, tels que le Programme d'Intégration et de Formation (PIF) (cf. Annexe 8 & 9). Ainsi, nous avons par exemple pu découvrir différents passages écrits existants relatifs à l'accueil et l'intégration d'un travailleur.

Deuxièmement, nous avons réalisé l'observation participante proprement dite. Concrètement, il s'agit de tous les éléments agis et observables, mis en place pour l'accueil et l'intégration d'un collaborateur.

Troisièmement, les conversations occasionnelles de terrain nous ont également permis de comprendre les attentes des différents acteurs accueillis (Lapassade, 1998, cité par Barus-Michel, Enriquez & Lévy, 2016).

Finalement, cette immersion de 60 jours au sein de la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », nous a permis d'avoir une image exhaustive de l'entreprise.

5.3.1.2 La découverte de la station-service

Lors de trois journées d'immersion dans une station-service, nous avons eu l'opportunité de participer activement à la vie de celle-ci en travaillant à la caisse, en rangeant des rayons ou encore en préparant des sandwiches.

Cette étape de notre recherche possède néanmoins quelques limites, car comme le stage, l'observation participante doit idéalement être réalisée durant une longue période (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

De plus, étant donné qu'il y a beaucoup de travail dans une station-service, une autre limite de cette observation participante est que le chercheur n'a pas le temps de prendre suffisamment des notes ou de poser des questions aux différents travailleurs (Yin, 2009).

Dès lors, les résultats que nous a apportés cette observation dans la suite de notre mémoire doivent être pris avec un certain recul.

Finalement, lors de cette observation, nous avons essayé de participer activement à la vie de la station-service tout en veillant à perturber aussi peu que possible les travailleurs dans leurs habitudes, afin de ne pas biaiser les résultats de cette observation (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

5.3.2 Observation non-participante

Après avoir réalisé deux observations participantes, pour répondre à notre question de départ, il nous a semblé indispensable d'exposer prioritairement le fonctionnement actuel relatif à l'accueil et l'intégration de l'entreprise chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Pour ce faire, nous avons jugé utile d'analyser, outre toutes les autres données relevées dans ce travail, le discours du DRH lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Celui-ci a été enregistré sans aucune participation de notre part, relevant donc de l'observation non-participante. Par ailleurs, nous n'avons pas utilisé de grille d'observation, mais plutôt retranscrit le discours pour l'exploiter plus facilement par la suite, tel que le suggèrent Quivy et Van Campenhoudt (1995) dans leur écrit.

6. Une méthode inductive

Perrin (2005) définit la méthode inductive comme une méthode qui permet de partir d'une expérience telle qu'elle est vécue et favorise ainsi un questionnement des pratiques. Ces dernières ne sont confrontées à la théorie qu'une fois les données récoltées. Cela permet de ne pas être trop influencé par la théorie. Ainsi, la manière de construire l'objet étudié ne se fait pas en isolant a priori une partie de la « réalité » mais en comparant progressivement la réalité du terrain avec la théorie.

En d'autres termes, nous sommes partis des différents entretiens menés, de nos observations participantes, des découvertes lors de notre stage pour analyser/étudier cela avec un cadre théorique.

Conclusion

En guise de conclusion, pour notre mémoire, nous avons opté pour la méthode inductive. Celles-ci nous a permis de partir du terrain en récoltant des matériaux lors d'entretiens exploratoires, semi-structurés ainsi que lors d'observations réalisées, pour ensuite les confronter à la littérature existante. Par ailleurs, nous avons étudié le cas particulier de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A » et nous sommes basés sur une population de 20 personnes rencontrées.

Chapitre III : Définitions des concepts étudiés et analyse de leurs enjeux

Introduction

D'après Rollag, Parise et Cross (2005), les nouveaux collaborateurs d'une entreprise utilisent habituellement plus de ressources que ne l'exige leur travail. Ainsi, un travailleur arrivant au sein d'une société diminue la productivité du groupe dans lequel il se trouve. Il engendre des coûts supplémentaires, demande du temps à ses collègues et ne saurait être pleinement productif. Dès lors, sur base de ce qu'avance ces auteurs, intégrer une personne le plus rapidement possible est primordial pour une société afin que le collaborateur soit rapidement opérationnel et devienne une force/ressource supplémentaire pour l'entreprise.

L'une des missions du Service des Ressources Humaines (SRH) de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » est d'impliquer les différents chefs de services de façon proactive dans l'accueil et l'intégration pour garantir, entre autres, un déroulement similaire et de qualité pour tous les collaborateurs. Dès lors, les différents travailleurs impliqués dans l'accueil et l'intégration d'un nouvel arrivant doivent prendre conscience de l'importance de ces étapes.

Pour accentuer l'intérêt de cette phase, nous commencerons par définir les deux concepts étudiés, pour ensuite aborder dans ce point les enjeux liés à l'accueil et l'intégration de nouveaux collaborateurs. Cette partie du mémoire universitaire permettra aux Gestionnaires RH d'insister quant à l'importance de l'accueil et l'intégration auprès des différents acteurs impliqués, au travers de divers arguments clés dont un calcul des coûts liés au recrutement de nouveaux employés.

1. Définitions de l'accueil et l'intégration

Avant toute chose, il nous a semblé pertinent de nous arrêter sur les deux concepts fondamentaux de cette partie, à savoir donc l'accueil et l'intégration. Le premier, l'accueil, est défini par Lacaze et Perrot (2010) comme étant la première phase du processus d'intégration. Ainsi, réaliser cette tâche de manière inadéquate peut avoir des conséquences dans l'immédiat mais également à plus long terme quant à la réussite de l'intégration. De plus, ces auteurs ajoutent que le premier jour en entreprise est certainement celui dont nous nous souvenons tous : l'appréhension, les premiers contacts, les premières impressions, etc. Ce premier jour a donc tout intérêt à être de bonne qualité.

Coekelberghs (2007), quant à elle, ajoute qu'un accueil bien orchestré permettrait de former le travailleur dans le bon sens, d'optimiser les chances d'obtenir un travailleur engagé, d'éviter de déstabiliser l'équipe, etc.

Tous ces auteurs approchent l'accueil comme un moment permettant de rendre rapidement le travailleur opérationnel. Or, Fischer (1996, cité par Formarier, 2012), dans sa définition de l'accueil, s'y intéresse également d'un point de vue relationnel comme étant une étape durant laquelle des liens sociaux sont créés entre les différents acteurs. Ainsi, il décrit l'accueil comme n'étant « *pas une finalité en soi, mais seulement la première phase du lien social ; c'est ce dernier qui donne tout son sens à l'accueil. Cette phase ritualisée, voire protocolisée n'est pas sans conséquence sur la relation qu'elle inaugure* » (p.44). On insiste ici sur le point de vue plus « humain », « relationnel » de l'accueil.

Dès lors, tant dans son axe fonctionnel qu'humain, l'accueil semble être un moment clé, la première phase d'un lien social qui peut avoir des conséquences sur le processus d'intégration du nouvel embauché. L'importance de cette étape est ainsi relevée.

Le second concept fondamental, l'intégration, peut être défini par de multiples façons. Cependant, nous avons choisi de retenir celle qui nous a paru la plus pertinente, à savoir celle de Lacaze (2007, cité par Lacaze & Perrot, 2010, p.2) : « *L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée* ».

Bien que l'accueil et l'intégration puissent se chevaucher sur divers éléments, nous avons sélectionné la représentation qu'en ont Lacaze et Perrot (2010) qui consiste à marquer une rupture entre les deux concepts. Cette dernière se situe au moment de l'embauche, l'accueil étant en amont et l'intégration en aval. Ce choix permettra une compréhension plus aisée et plus fluide de notre écrit.

2. Analyse des enjeux

2.1 La socialisation organisationnelle

Les dynamiques intervenant dans le parcours d'un nouveau collaborateur au sein d'une entreprise s'intègrent dans ce que l'on appelle la socialisation organisationnelle. Celle-ci est un processus de développement par lequel des collaborateurs apprennent les normes, les connaissances et les compétences qui leur permettent d'occuper leur rôle au sein de la société qui les accueille. La socialisation organisationnelle comprend non seulement l'expérience formelle acquise précédemment par le travailleur mais aussi les expériences acquises sur le nouveau lieu de travail (Pitney, 2006). Ainsi, la socialisation organisationnelle se réfère au processus par lequel le nouvel employé passe du statut de membre externe à l'entreprise au statut de membre fonctionnel interne à l'entreprise (Bauer & Erdogan, 2011).

Alors que la socialisation organisationnelle s'étend tout au long d'une carrière professionnelle (voir figure 1), l'accueil et l'intégration qui en sont parties intégrantes sont davantage ponctuelles. Ainsi, l'accueil a lieu à plusieurs moments précis (entretien d'embauche, signature du contrat, première journée, etc.) et se situe avant les débuts du collaborateur au sein de la société, voire le jour d'entrée. Cela étant, nous considérerons dans ce travail que l'accueil ne s'étend pas au-delà de la première journée (Lacaze & Perrot, 2010). L'intégration, elle, s'étend sur une période variant selon le profil des collaborateurs (Lacaze & Perrot, 2010). Nous expliquerons dans le point 2.3.1 de cette partie, la durée d'une intégration.

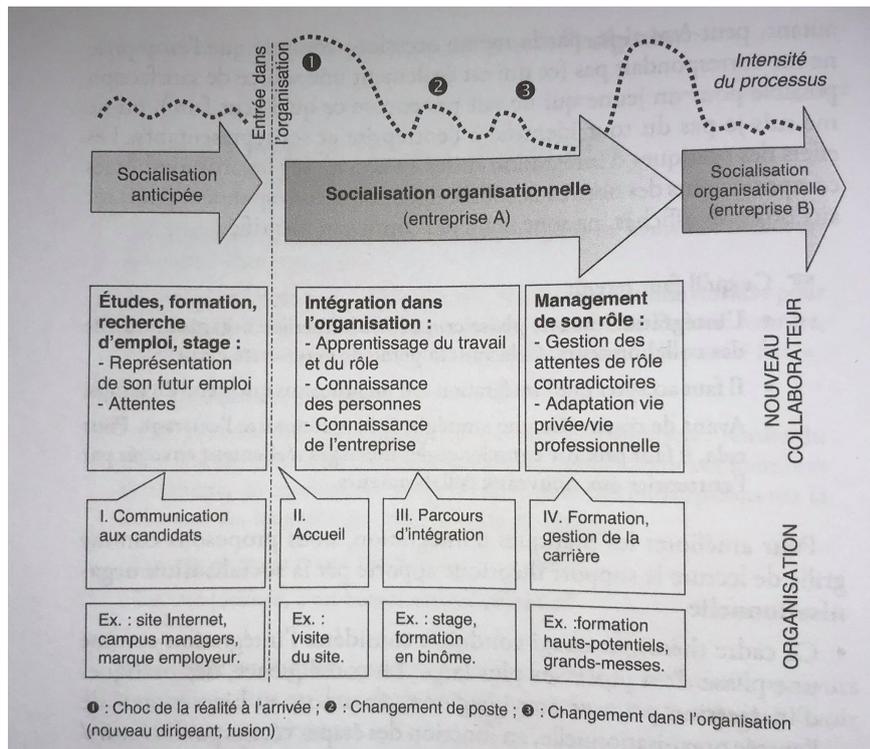


Figure 1 (Lacaze & Perrot, 2010, p.120)

2.1.1 Enjeux liés à la socialisation d'un nouveau collaborateur

Tout d'abord, une socialisation dans l'organisation réalisée de façon inefficace peut coûter beaucoup d'argent à une société en termes de turnover. Dès lors, les entreprises doivent transformer les nouvelles recrues en membres effectifs le plus rapidement possible (Vandenberg & lance, 1992 ; Chang, Ehrlich & Miller, 2004).

Ensuite, une socialisation efficace aide les nouveaux collaborateurs à comprendre et à adopter les valeurs, la culture et les normes de l'entreprise qu'ils ont intégrée. Adopter la culture de l'organisation dès le départ permettra à la personne recrutée de transmettre à son tour les valeurs et fera donc perdurer la culture organisationnelle (Bauer, Morrison, & Callister, 1998).

2.2 Enjeux de l'accueil et l'intégration

Parallèlement aux enjeux liés à la socialisation organisationnelle, les phases d'accueil et d'intégration contribuent à une évolution favorable d'un nouvel employé et de surcroît, à celle de l'entreprise.

En effet, une société qui accorde beaucoup d'importance à l'accueil fidélise ses travailleurs, attire des bons candidats, améliore le climat au travail, etc. Dès lors, un accueil bien réalisé se traduit a priori dans des résultats. Au contraire, l'entreprise qui néglige cette phase devra déployer beaucoup d'énergie pour annuler les effets néfastes de cette étape manquée (Maréchal, 2005).

En outre, une intégration préparée à l'avance a des répercussions de manière générale sur les attitudes et les comportements des nouvelles recrues. Concrètement, la satisfaction au travail,

l'implication dans l'entreprise, l'engagement, la motivation, etc. y sont liés. Dès lors, ces aspects positifs influencent également positivement la compétitivité de l'entreprise (Lacaze & Perrot, 2010).

En somme, les enjeux liés à l'accueil et l'intégration d'un travailleur sont importants dans une entreprise. Dès lors, nous développerons dans ce point quelques enjeux supplémentaires qui, nous l'espérons, permettront aux acteurs impliqués dans l'accueil et l'intégration, de se rendre compte de l'importance de ces étapes.

2.2.1 La courbe d'apprentissage

Un des enjeux pour toutes les entreprises est que leurs collaborateurs progressent aussi rapidement que possible sur la courbe d'apprentissage et ce, afin de s'assurer de la rentabilité de l'investissement, qu'est le recrutement (Lacaze & Perrot, 2010).

Haegel (2012) confirme les affirmations de ces auteurs et explique que la période d'adaptation au poste constitue une phase d'apprentissage progressif qui peut être facilitée et accélérée par un dispositif d'intégration efficient.

L'équation est donc simple : un collaborateur plus rapidement opérationnel grâce à un accueil et une intégration réalisés le plus adéquatement possible engendrera moins de coûts d'apprentissage (terme que l'on expliquera ci-dessous 2.3.1) et sera plus rapidement opérationnel (Brown, 2007).

2.2.2 L'image de l'entreprise

Un accueil et une intégration réalisés de façon consciencieuse peuvent avoir une influence sur l'image de l'entreprise. D'ailleurs, d'après Lacaze et Perrot (2010), cette dernière est d'autant plus importante dans le secteur tertiaire (restaurants, fast-foods, stations-service, etc.) dans lesquels les nouveaux collaborateurs sont en lien direct avec les clients. De ce fait, la durée de la prise de poste peut avoir une influence sur l'image de l'entreprise. Concrètement, un collaborateur pleinement opérationnel et qui maîtrise l'art de son métier fera moins d'erreurs et laissera une meilleure impression au client. A l'opposé, un collègue en apprentissage fera vraisemblablement, de par son statut de débutant, et ce de façon totalement légitime, davantage d'erreurs qu'un collègue expérimenté. Dès lors, de par les processus d'accueil et d'intégration, un collaborateur donnera plus ou moins rapidement un bon service au client, ce qui aura ainsi des répercussions sur l'image de l'entreprise.

En outre, il est nécessaire de savoir que l'accueil et l'intégration ne peuvent être considérés comme un luxe (Lacaze & Perrot, 2010). Pour ce faire, chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », un outil, le Programme d'Intégration et de Formation (cf. Chapitre IV), assure les connaissances primordiales du métier en favorisant un apprentissage similaire pour tous les collaborateurs. Ainsi, des sujets comme la sécurité, les normes d'hygiène, l'accueil des clients, etc. sont abordés au travers de ce programme. Cet outil joue un rôle important dans le service aux clients car il permet de garantir une qualité du service semblable pour tous les collaborateurs (Lacaze & Perrot, 2010).

Finalement, un travailleur qui n'est pas bien accueilli et intégré peut être anxieux. Cette anxiété peut avoir des conséquences sur l'image que le collaborateur donne aux clients. Dès lors, encadrer un

travailleur pour que ce dernier se sente bien dans son poste et donne une bonne image de l'entreprise paraît indispensable (Brown, 2007).

2.2.3 Le gain de temps

Aujourd'hui, la réussite du recrutement est réalisée à 50% avant l'arrivée du nouveau collaborateur et 50% après l'arrivée dans l'entreprise du collègue (Bichon, 2013).

De ce fait, un accueil et une intégration correctement mis en place permettent d'économiser du temps pour trois principales raisons.

Premièrement, un long travail est réalisé en amont pour trouver le candidat idéal, procédure qui implique principalement les Gestionnaires RH. Dès lors, un collaborateur qui quitte la société parce que son accueil et son intégration n'étaient pas idéaux constitue une perte de temps. En outre, l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » se trouve dans un contexte dans lequel il n'est pas toujours évident de trouver un nouvel employé, le temps impliqué étant encore augmenté et potentiellement perdu.

Deuxièmement, d'après Brown (2007), si l'accent est placé sur l'accueil et l'intégration dès le départ, le nouveau collaborateur prendra moins de temps pour apprendre toutes les spécificités du travail. Ainsi, s'occuper du nouveau collaborateur de façon consciencieuse dès le début permet d'économiser un temps précieux du gérant, accentuant de surcroît la rentabilité pour l'entreprise de façon générale.

Troisièmement, Brown (2007) explique que le taux de turnover au sein d'une société diminue quand un travailleur a l'impression que l'on s'occupe bien de lui et qu'il est bien accueilli et intégré. Une diminution du taux de turnover engendre ainsi un gain de temps pour toutes les parties impliquées dans un recrutement.

2.3 L'aspect financier

Comme évoqué précédemment, un nouvel employé accueilli et intégré le plus adéquatement possible a tendance à mieux se stabiliser au sein de l'entreprise. De ce fait, si ces processus sont mis en échec, ils engendrent la multiplication des recrutements pour un même poste, causant des coûts élevés. Afin de rendre compte au mieux de ce que ces derniers peuvent représenter, une estimation a été réalisée sur base de la grille salariale de Hays (2018) ainsi que sur les procédures de recrutement réalisées au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A » (Cf. Annexes 10 & 11).

Il faut noter que l'objectif de cette partie n'est pas d'identifier les coûts d'un recrutement pour l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » mais d'étendre cette notion aux différentes entreprises situées sur le territoire du Grand-Duché. Il s'agit d'estimations qui doivent être abordées avec un certain esprit critique.

2.3.1 Les coûts cachés liés à l'entrée d'un nouveau collaborateur

D'après Savall et Zardet (2003), on peut distinguer trois types de coûts liés à l'entrée d'une personne au sein d'une entreprise.

Les premiers sont ceux liés au recrutement du futur collègue. Les coûts de recrutement correspondent aux diverses procédures de recrutement, la préparation des différents documents (contrat, badge, etc.) mais également l'accueil le jour J. Ces dernières nécessitent un investissement de temps important de la part du Service des Ressources Humaines, des personnes/services directement impliqués dans ce processus.

Les seconds frais, appelés coûts de service correspondent à l'argent dépensé pour les différentes annonces dans les journaux, les publications sur des sites internet, la création de l'annonce, etc.

Les troisièmes dépenses sont les coûts de l'apprentissage. Il s'agit là du temps dont la personne a besoin pour maîtriser sa fonction. Cet apprentissage correspond généralement à des coûts cachés de non-production, qui existent quelle que soit la complexité de l'emploi.

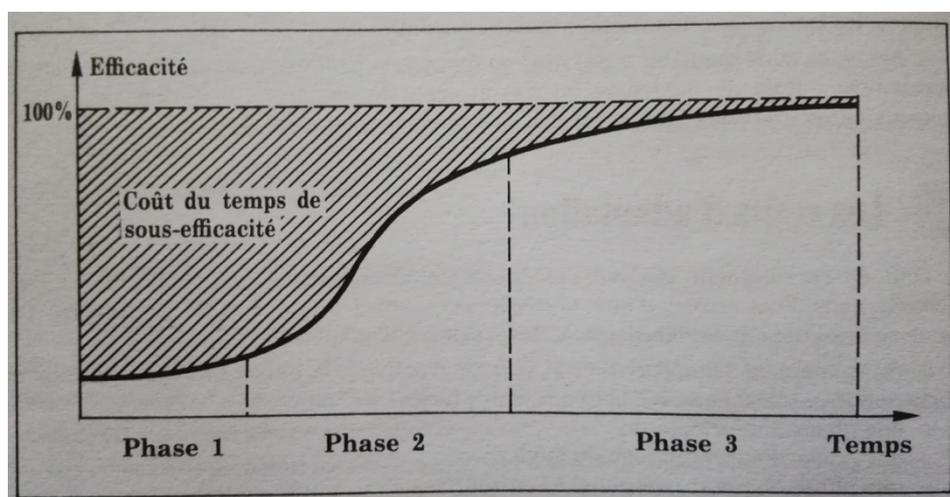


Figure 2 (Peretti, 2001, p.218)

Sur ce schéma, le coût d'apprentissage est représenté par la surface hachurée comprise entre la courbe et le niveau 100%.

Les coûts d'apprentissage - ou encore appelés coûts d'adaptation d'après Peretti (2001) - sont divisés en trois phases distinctes. Ces dernières sont de mise, peu importe le poste.

- 1) « Une phase d'information ;
- 2) Une phase d'apprentissage du métier ;
- 3) Une phase d'apport personnel à l'entreprise. » (Peretti, 2001, p. 217)

La phase d'information débute lors de l'entrée en société et correspond au temps qu'il faut au nouveau collaborateur pour découvrir les dossiers, apprendre à connaître ses collègues de travail, etc.

La deuxième phase correspond à l'apprentissage du métier à proprement parler.

La troisième phase correspond à l'apport personnel. Il s'agit du moment lors duquel le collaborateur comprend le fonctionnement et apporte ses réflexions personnelles et ses initiatives à la société (Peretti, 2001).

D'après Peretti (2001), il est difficile de prévoir le temps que les différentes phases vont occuper dans l'intégration du travailleur. De ce fait, le coût y étant lié est d'autant plus compliqué à estimer.

Néanmoins, d'après Rollag et al. (2005), le temps pour qu'un nouveau collaborateur soit pleinement productif varie de 8 semaines pour un employé de bureau, à 20 semaines pour un spécialiste et 26 semaines pour un cadre. Ces chiffres correspondent plus ou moins à ce que nous avons corroboré lors des entretiens réalisés avec les différents collaborateurs de la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Dès lors, le temps qu'il faut à une personne pour qu'elle soit efficace varierait entre deux semaines et deux mois pour le personnel des stations-service. Pour les personnes interrogées travaillant à un poste administratif au centre de ressources, ce temps varie de quatre à cinq mois.

Finalement, d'après Lacaze et Perrot (2010), les coûts d'apprentissage peuvent correspondre à plus ou moins un an de salaire selon les postes. Dès lors, il existe de toute évidence des enjeux importants liés à l'intégration la plus adéquate possible d'un travailleur.

2.3.2 Les coûts estimés d'un recrutement

Dans le but de se rendre compte des coûts réels d'un recrutement, nous avons réalisé une simulation des dépenses engendrées par cette tâche.

Pour ce faire, les trois types de coûts abordés ci-dessus seront repris.

Afin d'assurer une certaine précision dans nos chiffres, nous avons décidé, pour calculer les coûts liés à un recrutement, de différencier un profil comptable d'une personne qui commence à travailler dans une station-service.

Les frais liés à l'arrivée d'un nouveau collaborateur sont de nature très variée et peuvent être élevés. Dans cette partie du mémoire, nous avons voulu estimer les frais réels engendrés par l'engagement d'un nouveau collaborateur. Les tableaux en Annexe 10 nous montrent que si l'on tient compte des différents coûts, un recrutement pour un profil de comptable peut coûter approximativement 16 000€. Parmi ces coûts, on retrouve les coûts liés au recrutement, estimés à 1100,44 (cf. Annexe 10), les coûts de service qui s'élèvent à 2625€ (cf. Annexe 10), ainsi que les coûts d'apprentissage calculés à 12 283,88€ (cf. Annexe 10). Nous avons fait de même pour un employé en station-service, et pour ce dernier, les estimations sont de 3 400€ (cf. Annexe 11). Les coûts de recrutement passent à 583,84€ (cf. Annexe 11), les coûts de service à 450€ (cf. Annexe 11) et les coûts d'apprentissage à 2348,42€ (cf. Annexe 11).

En conclusion, un recrutement raté peut engendrer des coûts s'élevant à environ 16.000€ pour un profil comptable et 3400€ pour un employé en station-service. Ces chiffres justifient une fois de plus l'importance de l'accueil et l'intégration au sein d'une entreprise.

2.3.2.1 Critiques de notre méthode

Ces tableaux ne donnant que des estimations, nous nous devons toutefois de critiquer les montants et la logique d'analyse choisis.

Une première critique relève du tableau « coûts de recrutement ». En effet, pour le profil comptable, le nombre d'heures accordées aux entretiens d'embauche s'est étayé sur base de 5 entretiens et sur la sélection de 3 candidats pour le second entretien. Cependant, plusieurs variables données ci-dessous interviennent et sont susceptibles de modifier les estimations.

L'une d'entre elles est notamment le nombre de candidats postulants au poste ouvert. Effectivement, plus il y aura des candidatures, plus il sera facile de sélectionner les 5 personnes à rencontrer en entretien en face à face. A l'opposé, si nous n'avons pas suffisamment de postulants, par exemple parce que le profil est rare, rencontrer toutes les personnes ayant les qualifications requises sera l'unique option. Par ailleurs, notre tableau rend compte d'un recrutement qui aboutit directement alors qu'en réalité, ce n'est pas toujours le cas.

Le second tableau, « coûts de service », peut également être critiqué, et ce notamment sur l'argent investi pour le recrutement dans des journaux. Ainsi, si une société recrute plusieurs profils, les annonces peuvent être regroupées dans les journaux, ce qui peut faire diminuer de façon considérable le prix. A l'opposé, si à la suite de différentes étapes de sélection, l'entreprise n'a pas trouvé le profil recherché, il faudra alors investir une seconde fois dans les « coûts de service ». Dès lors, ces derniers peuvent se voir augmentés ou diminués en fonction de ce facteur.

Le troisième tableau, « coûts d'apprentissage » peut être critiqué car il ne tient pas compte du travail apporté par le collaborateur. Effectivement, même si un collaborateur considère avoir besoin de quatre mois pour être pleinement opérationnel, considérer son salaire pendant toute cette période comme étant une dépense perdue pour l'entreprise peut être considéré comme excessif. Une alternative aurait pu se baser sur le calcul du salaire en fonction du tableau de Perreti (2001). Néanmoins, pour ce faire, la durée de chacune des phases apportées par cet auteur devrait être connue.

Conclusion

En guise de conclusion, ce point a permis de rendre compte de l'importance de l'accueil et de l'intégration ainsi que des frais engendrés pour le recrutement d'un collaborateur. Au vu de ces différents apports, favoriser un processus d'accueil et d'intégration est très important car cette tâche, mal réalisée, pourrait avoir des conséquences tant au niveau de la courbe d'apprentissage qu'au niveau de l'image ou encore d'une potentielle perte de temps et d'argent pour l'entreprise. En conséquence, il paraît indispensable d'accorder une importance considérable aux étapes d'accueil et d'intégration d'un collaborateur pour que ce dernier ne quitte l'entreprise prématurément et/ou n'engendre une perte d'argent, de compétences et des effets néfastes sur l'image de la marque.

En ce qui concerne les calculs élaborés, ces derniers permettront d'appuyer l'importance de l'accueil et de l'intégration auprès des différents collaborateurs impliqués dans cette procédure. Toutefois, ces chiffres se fondent sur une moyenne établie sur base de nos observations chez « Gulf

Petroliana Luxembourg S.A. » et sur la grille salariale de Hays (2018). Dès lors, il faut veiller à aborder ces données avec du recul, ne pas les considérer comme une vérité absolue et les remettre dans le contexte de l'entreprise choisie.

Finalement, comme l'avance Coekelberghs (2007), nos ressources constituent le capital le plus précieux qui nous est confié, alors prenons en soin tous ensemble.

Chapitre IV : Les pratiques actuelles de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. »

Introduction

Dans cette partie, nous aborderons les moyens mis en place actuellement dans l'entreprise pour accueillir et intégrer ses travailleurs. Nous aborderons d'abord l'accueil lors des différentes étapes de sélection pour le recrutement d'un candidat, ensuite lors de son premier jour de travail. Nous terminerons ce chapitre en abordant les outils d'intégration utilisés, une fois le collaborateur recruté. Ceci permettra de se faire une image concrète de ce qui existe actuellement au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ».

1. L'accueil

1.1 L'image de l'entreprise

L'intégration se conçoit avant l'arrivée de la personne recrutée au sein de l'entreprise. De ce fait, les contacts avec l'entreprise commencent avant l'entretien d'embauche (ex. via notre site internet et/ou notre offre d'emploi). Ainsi, l'image véhiculée par l'entreprise en externe est importante (Lacaze & Perrot, 2010). Avant la première rencontre, le poste et l'entreprise doivent être décrits de façon exhaustive pour ne pas engendrer une mauvaise compréhension du travail proposé par le collaborateur.

Afin d'éviter cette dernière, lors de la rédaction des offres d'emploi, le service RH de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » tentent de toujours décrire le poste proposé de la façon la plus complète et réaliste possible. De plus, dans les offres d'emplois, il est suggéré aux candidats de s'informer sur l'entreprise via le site internet avant de postuler. Ceci leur permet d'avoir une première image de la société et donne également les bases pour une future intégration au sein de celle-ci.

1.2 L'entretien téléphonique

Après avoir trié les différentes candidatures reçues, les profils correspondant a priori le mieux aux attentes sont contactés. Pour l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », l'entretien téléphonique est un moment crucial en vue d'un éventuel accueil futur. En effet, il s'agit du premier contact entre le potentiel futur collaborateur et l'entreprise. De ce fait, lors d'appels effectués, l'équipe RH s'accorde sur 4 éléments qui constituent la base même de toute relation.

Premièrement, lors de ces appels, il est important de se présenter (entreprise et poste). Ceci permet au candidat de savoir qui est le collaborateur à l'autre bout du fil et évite un malaise (Maréchal, 2005).

Deuxièmement, il faut s'assurer que la personne soit bien disponible. Dès le début, s'assurer que le correspondant est libre de parler, qu'il n'est pas au travail, aussi afin de donner une bonne première impression de la société.

Troisièmement, le Gestionnaire RH doit utiliser un langage approprié. En effet, lors d'un appel téléphonique, les personnes ne se voient pas et la façon dont la personne reçoit l'information n'est pas observable. Comme le dit Maréchal (2005), lors d'appels téléphoniques, l'accès au message non-verbal est absent.

Quatrièmement, il faut envoyer un e-mail de confirmation au candidat après l'entretien. Ceci permet à ce dernier d'avoir toutes les informations à disposition. En effet, la personne pourrait mal comprendre le nom du collaborateur ou le nom de la rue par exemple. Maréchal (2005) confirme l'utilité de l'e-mail en disant que l'appel téléphonique ne donne pas toujours la possibilité d'utiliser un support écrit, par exemple quand le collaborateur n'est pas chez lui. Maréchal (2005) souligne donc l'importance de l'utilisation de l'e-mail lors des appels téléphoniques.

Finalement, bien que cet outil puisse être considéré comme un outil impersonnel, l'appel téléphonique permet de recueillir des informations sur le candidat rapidement et sans perdre de temps. Cependant, il faut veiller à utiliser les quatre éléments primordiaux de l'accueil expliqués ci-dessus pour que cet outil ne laisse pas une mauvaise image de la société au candidat.

1.3 L'entretien d'embauche

Quand une personne se rend au « centre de ressources » pour un entretien d'embauche, elle est tout d'abord accueillie par la collaboratrice en charge de l'accueil. Celle-ci avertit alors le service RH pour signaler qu'un rendez-vous est arrivé. Lors du temps d'attente du candidat avant que le Gestionnaire RH ne le prenne en charge, une boisson (un café, un verre d'eau, etc.) et de quoi patienter (un journal, un magazine, etc.) lui sont systématiquement proposés, de même qu'un siège dans l'espace « Accueil ».

Comme l'entretien téléphonique, les entretiens d'embauche doivent veiller à respecter certaines règles primordiales de l'accueil, ce afin d'être certain que cette étape soit bien vécue par le candidat. Elles sont ici au nombre de deux.

Tout d'abord, il faut toujours s'occuper le plus rapidement possible des candidats qui viennent aux entretiens. En effet, comme Maréchal (2005, p.19) le souligne : « *Le temps de chacun est précieux* ». Un collaborateur qui attend vit rarement cette expérience de façon agréable. Ainsi, l'auteur ajoute également : « *Plus on met du temps avant de s'occuper de lui, plus l'irritation, l'impatience et surtout le stress augmentent. Il devient moins réceptif et beaucoup plus critique.* » (Maréchal, 2005, p.19).

Ensuite, il faut veiller à donner un feedback à la fin de l'entretien d'embauche. Ceci permet au candidat de savoir ce qui s'est bien passé et ce qui a fait défaut. L'importance du feedback est également soutenue par Lacaze et Perrot (2010) qui expliquent l'intérêt de donner du feedback pour que le candidat sache où il en est. En outre, donner un retour au candidat après l'entretien renseigne également la capacité de l'entreprise à donner du feedback de manière positive et transparente. Ainsi, « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » accorde de l'importance à cette étape en personnalisant en partie les écrits envoyés aux candidats. En résumé, il s'agit donc d'une étape à ne pas négliger pour l'image de l'entreprise. De plus, il est important pour un collaborateur de connaître ses points forts et ses points faibles. Ainsi, si sa candidature n'est pas retenue, il pourra plus facilement comprendre pourquoi il n'a pas été sélectionné en vue d'une évolution de sa part.

Lors des entretiens, Thierry van Ingelgom (Directeur des Ressources Humaines chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ») utilisait fréquemment la métaphore d'un tournoi de football à la fin de

l'entretien. Celle-ci permettait aux candidats de mieux comprendre au cas où ils ne seraient pas sélectionnés pour la prochaine étape de sélection, les possibles raisons d'une non-sélection. Ainsi, à l'instar d'une compétition, il ne peut y avoir qu'un seul gagnant. De même pour le recrutement, il ne peut y avoir, en principe, qu'une personne sélectionnée. Cependant, ce n'est pas parce qu'une équipe a gagné que toutes les autres sont « mauvaises ». C'est la même chose dans le recrutement : beaucoup de candidatures sont reçues, mais seul un candidat est retenu pour occuper le poste.

1.4 Deux heures de découverte de la station

Après avoir effectué un entretien d'embauche, le/les candidat(s) qui conviennent le mieux sont invités à effectuer deux heures de « découverte » dans la station-service pour laquelle le recrutement a été réalisé. Lors de cette première expérience, l'accueil par le gérant est un élément auquel il faut être particulièrement attentif. En effet, il est important que la personne soit accueillie par celui-ci. Les raisons exactes de l'importance de cet accueil seront présentées dans la partie ci-dessous : « premier jour de travail ».

1.5 La signature du contrat

La plupart du temps, les nouvelles recrues se rendent au centre de ressources pour signer leur contrat. Effectivement, ce moment est important, voire symbolique pour le candidat, car c'est l'élément fondateur et officiel de la relation contractuelle. Veiller à y mettre les formes permet au candidat de garder cet événement en bon souvenir (Maréchal, 2005) et de poser les jalons d'une supposée longue et fructueuse collaboration.

1.6 Les candidatures non retenues

Tous les candidats non retenus sont systématiquement avertis de la décision. Il arrive cependant assez régulièrement que l'une ou l'autre personne demande les raisons exactes du refus. Dans ce cas, notre choix est expliqué au candidat. Une grande importance est accordée à cette étape parce que comme le dit Maréchal (2005, p.107) « *Il suffit de se mettre un instant dans la peau du demandeur d'emploi pour savoir à quel point une réponse, même négative, peut être reconnue comme une manifestation de reconnaissance.* ».

1.7 Le premier jour de travail

Le premier jour en entreprise est certainement celui que nous gardons tous en mémoire ; l'appréhension, les premiers contacts, les premières impressions etc. (Lacaze, 2010). Pour organiser cette journée de travail, un Programme d'Intégration et de Formation (PIF) est mis en place pour les employés du centre de ressources ainsi que pour ceux des stations-service. Ces outils seront expliqués ci-après.

Lorsqu'un nouveau collaborateur arrive au centre de ressources au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », il est toujours accueilli par le DRH. Pour les employés qui commencent dans une station-service, c'est le gérant qui se charge d'accueillir et de donner des explications au nouvel embauché. Maréchal (2005) insiste sur l'importance pour le nouveau collaborateur d'être accueilli par son supérieur. En effet, il n'y a à priori personne d'autre qui connaît aussi bien et qui parlera mieux de la culture de l'entreprise, de son histoire et de ses valeurs que le chef de l'entreprise (Maréchal, 2005). Louard (1994) confirme ce point de vue et explique qu'un accueil de qualité, réalisé

par un responsable de l'entreprise est important durant la première journée de travail. Ceci permet de faciliter les premiers contacts et l'intégration dans l'organisation.

Finalement, un client déçu fera davantage part de son avis qu'un client heureux, et il en va de même pour les salariés d'une entreprise. Il faut donc veiller à soigner l'image. Dès lors, d'après Fisk (2009, cité par Spencer, 2010), un client content en parle à 3 personnes, un client déçu en discute avec 12 et une personne très mécontente en parlera à 20.

2. L'intégration

2.1 Le Programme d'Intégration et de Formation (PIF)

2.1.1 En station-service

Le PIF en station-service est une liste imprimée qui reprend toutes les informations essentielles à connaître par le collaborateur avant de commencer à travailler. Il s'agit d'un document qui donne une première formation de base.

Ce programme est expliqué par le gérant et reprend divers points :

- La sécurité ;
- La présentation des collègues ;
- L'explication du Règlement d'Ordre Intérieur (ROI) ;
- Une présentation de la station ;
- Les comportements à adopter face au client.

Ce document permet donc de s'assurer que les collaborateurs disposent tous des mêmes informations nécessaires au bon fonctionnement du travail en station-service.

Finalement, ce programme est signé par le gérant et le nouveau collaborateur pour s'assurer que tous les points ont été abordés de façon consciencieuse.

2.1.2 Au centre de ressources

Pour le personnel du centre de ressources, le PIF est intégré dans le « basecamp ». Il s'agit là d'un outil de gestion collaborative de projet et est notamment utilisé chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » pour accueillir et intégrer les futurs travailleurs du centre de ressources. Effectivement, une fois que l'entreprise a trouvé un accord avec le futur collaborateur, il reçoit un code d'accès pour son profil « Basecamp », auquel il a accès avant de commencer sa première journée.

Ce programme a trois missions principales.

Premièrement, il permet aux différents services (RH, informatique, etc.) de s'organiser entre eux pour que le nouveau candidat, lorsqu'il commence à travailler, dispose de tout le matériel nécessaire.

Deuxièmement, ce programme permet au collaborateur de se rendre compte du calendrier de ses premières journées de travail. Comme le disent Lacaze et Perrot (2010, p.53), « *pour créer un lien*

et gagner du temps, l'envoi d'informations aux candidats recrutés avant leur arrivée est un moyen simple et efficace. ».

Troisièmement, ce programme permet au nouvel employé de poser ses éventuelles questions. Étant donné que de nombreux services y ont accès, la personne directement concernée peut répondre à la demande émise.

2.2 Le Test Nouveau Arrivé (TNA)

« Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » réalise le TNA (cf. Annexe 12) deux mois après l'arrivée d'un employé en station-service. Ce « test » a lieu après la formation donnée par le gérant et avant la fin de la période d'essai. Cet outil donne une impression sur les qualifications/compétences du nouvel arrivant. Cet entretien est important dans le processus d'intégration car il permet de faire le point et de corriger éventuellement le parcours d'intégration (Lacaze & Perrot, 2010).

Conclusion

La majorité des éléments mis en place actuellement par l'entreprise se focalisent principalement sur l'accueil au sein de la société. En effet, cette dernière veille à y accorder de l'importance non seulement lors de la première prise de contact entre le candidat et l'entreprise, mais également lors de la première rencontre « face to face ». Ces différents éléments sont de nature ponctuelle. Une fois le premier jour passé au sein de l'entreprise, l'intégration s'amorce au travers des formations, via notamment le Programme d'Intégration et de Formation, différent pour les employés en station-service de celui utilisé au centre de ressources. Finalement, le Test Nouveau Arrivé permet l'intégration au travers de l'évaluation. Nous notons donc que l'entreprise agence déjà de nombreux moyens pour accueillir et intégrer ses travailleurs. Mais qu'en est-il de la perception de ces derniers par les collaborateurs directement concernés ?

Chapitre V : Résultats et discussions

Introduction

Dans cette partie du mémoire, nous aborderons l'accueil et l'intégration tels qu'ils sont vécus par les collaborateurs de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Pour ce faire, nous nous baserons principalement sur les différents entretiens de terrain menés et nous utiliserons également diverses théories pour analyser cela avec un cadre théorique.

1. L'accueil

L'accueil est une étape davantage « ponctuelle », située en amont de l'embauche et prenant fin lors du premier jour d'arrivée (Lacaze & Perrot, 2010). Dès lors, ce concept fera partie intégrante de différentes phases du cheminement d'un potentiel nouvel employé. Ainsi, dans l'ordre chronologique, nous commencerons par analyser sa fonction lors de l'entretien d'embauche, pour poursuivre par la « visite découverte » des employés en stations-service. Ensuite, l'accueil lors du premier jour de travail sera révélé. Enfin, nous terminerons par le cas lors d'un éventuel remplacement dans une autre station-service.

1.1 L'accueil adéquat lors du recrutement

Il nous semble tout d'abord pertinent de préciser que nous entendrons par « recrutement », toutes les étapes d'entretiens « face to face » dans lesquelles un membre du service RH est impliqué.

De façon générale, les collaborateurs interrogés gardent des bons souvenirs de leur recrutement et plus précisément de leur premier entretien d'embauche. Dans cette partie, nous expliciterons les trois points de vue principaux des personnes interrogées.

Premièrement, certains soulignent l'aspect « familial » et « chaleureux » du recrutement et avouent avoir apprécié le temps consacré à cette étape. Au sein de la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », selon Thierry van Ingelgom, DRH au sein de l'entreprise, aucun timing spécifique n'est imposé pour les entretiens. De ce fait, est accordé au candidat le temps qui lui est nécessaire pour se « vendre » et au recruteur, pour « acheter » ses compétences. Par exemple, pour un recrutement pour une station-service, la durée est d'approximativement une heure. Cependant, si le recruteur désire prolonger l'entretien, par exemple parce que le candidat souhaite avoir des informations complémentaires sur le travail ou sur l'entreprise notamment, il peut le poursuivre, en maintenant certaines limites. Pour les postes au sein du centre de ressources, ces discussions peuvent s'étendre sur un laps de temps plus long et durer environ deux heures. Le Gestionnaire RH en charge du recrutement doit toutefois veiller à respecter les objectifs fixés.

Prendre du temps pour le recrutement permet également aux candidats de poser certaines questions et donne la possibilité au recruteur de communiquer toutes les informations complémentaires à la compréhension du poste. Cependant, ceci n'est vrai que dans le cas où le recruteur perçoit que le profil du candidat est intéressant et peut correspondre avec les besoins de l'entreprise. Dans le cas contraire, le recruteur restera attentionné, mais écourtera l'entretien. Finalement, comme le soulignent Kammeyer, Mueller et Wanberg (2013), recevoir des informations réalistes sur l'entreprise permet aux employés de s'adapter plus aisément par la suite et facilite l'intégration du travailleur.

Deuxièmement, Jacques (employé au centre de ressources) dit avoir apprécié parler concrètement des différentes tâches de son métier lors de l'entretien d'embauche. Effectivement, il a dû répondre à des questions relatives à des situations réelles qu'il serait susceptible de rencontrer lors de ses missions de travail. « *Lors de l'entretien, on m'a demandé comment j'allais régler un problème [...] comment je réagis si je rencontre un problème X [...]. J'ai vraiment trouvé ça bien, ça m'a permis de me faire une idée concrète et c'était la première fois que l'on me posait ce type de questions. C'était innovant, j'ai apprécié* ». Il s'agit là d'un avis régulièrement partagé par les différents collaborateurs que nous pouvons rencontrer lors des entretiens « face to face ». En effet, il arrive assez fréquemment qu'après un entretien d'embauche, des collaborateurs donnent un feedback positif quant aux questions posées. Plus précisément, il s'agit de celles abordant des situations concrètes de travail : « Comment réagissez-vous quand un client vient se plaindre ? », « Que faites-vous si un collègue montre des signes de démotivation ? », etc. Par ailleurs, nous pourrions émettre l'hypothèse que cette façon d'interroger les candidats, comme l'avance le modèle d'apprentissage de Dewey (1938), leur est plus favorable puisqu'elle implique une connexion à des expériences passées parfois sensiblement similaires, leur permettant de rebondir avec des éléments déjà testés et validés par le passé. Finalement, cette façon d'interroger permettrait au candidat de se représenter concrètement le travail qu'il aura à mener, évitant de surcroît toute possible désillusion par la suite et rassurant le candidat quant au poste sollicité.

Troisièmement, certains collaborateurs regrettent de ne pas avoir reçu certaines informations lors du recrutement. Béatrice a pu confier que lors de son entretien d'embauche, le recruteur n'a pas insisté de façon exhaustive sur les différentes tâches qu'un employé en station-service doit réaliser. Dans le même sens, Denise évoque un manque d'informations relatives au salaire. Elle nous affirme : « *Lors de l'entretien, j'ai complètement oublié de demander comment ça se passe au niveau salaire... Après c'est de ma faute aussi, car je n'ai pas demandé, mais lors d'un entretien, on n'ose pas toujours demander directement combien on va gagner* ». Pourtant, il semble important d'aborder le sujet du salaire, car il permet à la personne d'avoir une certaine sécurité, d'être rassuré. En effet, d'après Van de Leemput et Salengros (2007), s'il y a un domaine qui semble naturellement lié au concept d'incertitude, c'est bien celui de la sécurité. Dès lors, afin d'éviter un maximum l'incertitude, il vaut mieux aborder ce sujet dès le début (Maréchal, 2005). Lancry (n.d., cité par Van de Leemput & Salengros, 2007) ajoute un parallèle entre le stress et l'incertitude. D'après lui, ces deux notions sont étroitement liées, tenant compte d'autres variables comme celle du seuil de stress propre à chacun par exemple. Dès lors, la question du salaire peut amener plus ou moins d'incertitude en fonction de la personne, mais reste une question centrale.

Il est toutefois important de nuancer quelque peu les observations des collaborateurs. De façon générale, l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » tient compte de cette variable et aborde la question du salaire lors de l'entretien d'embauche. Dès que quelqu'un postule pour un emploi au sein de l'entreprise, un formulaire de candidature est proposé. Dans celui-ci figure une question liée au salaire souhaité. De ce fait, lors de l'entretien téléphonique, si le salaire du postulant ne correspond

pas à la grille salariale de l'entreprise, ce sujet est directement abordé. Dans le cas contraire, il peut éventuellement arriver qu'un oubli survienne.

La situation est différente pour le personnel recruté au sein du centre de ressources. En effet, alors que les employés des stations-service ne rencontrent qu'à une seule reprise l'embaucheur, avant de faire connaissance avec le gérant de la station, le personnel du centre de ressources revoit à plusieurs reprises son recruteur. De plus, le salaire des employés en station-service n'est pas négociable, car il se définit selon la fonction. Au contraire du personnel du centre de ressources qui, lui, peut négocier une partie de son salaire avec le DRH, tenant compte du degré de maturité et d'expertise professionnelle. Dès lors, alors que le recruteur n'aborde pas forcément le salaire avec les employés en station-service, la rémunération est forcément discutée avec les employés du centre de ressources.

Finalement, le salaire, sujet délicat pour le collaborateur, peut également l'être pour l'employeur. En effet, nous avons pu constater lors de notre immersion sur le terrain que le milieu des stations-service est un marché concurrentiel. Par conséquent, faut-il communiquer le salaire dès la première rencontre ? Nous pensons, qu'en fonction des convictions de l'entreprise et de la discrétion autour de ce sujet, il sera peut-être plus pertinent d'ajouter une seconde étape pour aborder la question du salaire ou s'il n'y a aucun secret, de l'annoncer dès la première entrevue.

1.2 L'accueil lors de la « visite découverte »

Pour rappel, une « visite découverte » est proposée au nouvel employé afin de venir découvrir son futur lieu de travail durant quelques heures à la suite de l'embauche. D'après Denise, la « visite découverte » permet au candidat d'être confronté aux réalités du métier et de pouvoir s'imaginer s'y épanouir à l'avenir, ou pas. De l'autre côté, cette journée permet également au gérant de la station-service de se faire une idée des compétences, des dispositions et du potentiel de développement du candidat.

1.2.1 L'horaire idéal

D'après les différents gérants des stations-service rencontrés, l'organisation idéale pour cette journée serait d'inviter les candidats durant des moments de forte affluence dans les stations. D'après Jan, l'un des gérants, il faut demander à la personne de réaliser sa « visite découverte » pendant le « *rush* », ceci afin de permettre au futur collaborateur de découvrir les réalités du terrain et d'être « *directement dans le bain* ». D'après ce gérant, découvrir le terrain pendant les moments creux n'a pas d'intérêt car les nouveaux arrivants pourraient avoir une mauvaise représentation des rythmes et du « *tonus* » d'une station.

Pour une autre gérante, la « visite découverte » doit être réalisée le « *vendredi après-midi parce que ça débite pas mal. Les gens jouent au Lotto et on a plus de clients, et après tu vois si la personne est faite pour cela* » (Mathilde).

Les autres gérants partagent également cet avis de réaliser la « visite découverte » lors des fortes affluences. Ceci évite, comme le disent Lacaze et Perrot (2010), que les collaborateurs soient déçus parce qu'il y a un décalage trop fort entre la promesse d'embauche et la réalité de l'emploi. Dès

lors, réaliser la visite découverte à ce moment ne donne pas d'illusion, mais permet au collaborateur d'avoir une image réelle du terrain.

1.2.2 L'avis des travailleurs

Nous développerons dans ce point les sujets les plus fréquemment abordés lors des entretiens par ordre décroissant. Notre but n'est pas de quantifier ces données, mais de permettre aux lecteurs du présent travail d'avoir une vision plus complète des principaux centres d'intérêts des collaborateurs interrogés.

D'après les entretiens menés, la « visite découverte » dans la station est une pratique fortement appréciée par les collaborateurs de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » pour plusieurs raisons.

Premièrement, cette « visite découverte » permet de rencontrer les collègues. Nathan raconte lors de l'entretien que la « visite découverte » était une « *bonne chose [...] Ça m'a permis de connaître mes collègues [...]. Si tu travailles avec des personnes que tu n'aimes pas, c'est un peu plus difficile, même si je crois qu'on est ici pour travailler, mais si tu travailles et qu'ils sont gentils avec toi c'est mieux* ».

Nous ne sommes pas surpris de constater que l'un des premiers éléments cités par les collaborateurs rencontrés est l'importance de découvrir les collègues de travail. En effet, au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » et comme l'indiquent Thibaut et Kelley (1959, cités par Sauer & May, 2017), les employés qui travaillent toujours en équipe et dépendent les uns des autres passent beaucoup de temps ensemble, à côté des autres, et sont en interaction constante sur leur lieu de travail. Dès lors, vu l'importance du temps passé ensemble, la présence de collègues peut avoir des effets positifs, tels que le soutien social, ou au contraire des effets négatifs, tels que l'apparition de conflits. Aussi la performance au travail repose en grande partie sur le bon fonctionnement des équipes (Lacaze & Perrot, 2010). Finalement, comme Fischer (1996, cité par Formarier, 2012) l'indiquait dans notre définition de l'accueil, le lien social semble faire partie intégrante de l'accueil, comme cela est reflété par les collaborateurs interrogés. En partant de ces constatations, nous pouvons donc mieux expliquer l'importance accordée par les collaborateurs à la découverte de leurs collègues directs lors de la « visite découverte ».

Deuxièmement, d'autres collaborateurs abordent l'idée d'allonger cette visite découverte. Ainsi, Claudine pense que : « *Lors des deux heures, c'était vraiment l'explication en gros quoi, peut-être on aurait pu approfondir un peu plus, parce que c'est vrai, là c'est beaucoup au niveau de la caisse, mais l'explication niveau marchandises, du stock et tout ce qui s'en suit, j'ai pas beaucoup vu [...]. Rester plus longtemps me permettrait que de mieux connaître tout le fonctionnement avant de commencer* ». À cette idée, Gilberte ajoute que « *celui qui n'a jamais fait ce métier, ce serait peut-être plus intéressant pour lui de faire une journée complète pour voir un peu la station [...]. 1 ou 2 heures c'est peut-être pas assez parce qu'il y a beaucoup de choses à voir. Je pense que ça devrait être plus complet comme journée [...]. Je rallongerais cette journée pour les personnes qui n'ont jamais travaillé en station-service* ». Gilberte aborde ainsi l'idée d'établir une différence entre les personnes qui ont déjà travaillé en station et celles qui n'ont jamais exercé ce métier.

Néanmoins, cette suggestion, également partagée par d'autres collaborateurs, peut avoir deux répercussions. Tout d'abord, au niveau du code du travail luxembourgeois. En effet, cette « visite découverte » pourrait être considérée comme un « essai professionnel » qui permettrait de vérifier les compétences d'un collaborateur avant la conclusion éventuelle d'un contrat de travail. L'employeur peut tout à fait réaliser ce type d'essai, mais ce dernier doit être de courte durée pour ne pas qu'il soit considéré comme un moyen de détourner la loi et de laisser travailler un candidat gratuitement (article L. 121-1 du code du travail luxembourgeois). Dès lors, avant d'envisager trop hâtivement une journée entière de « visite découverte », il serait d'abord pertinent de se renseigner auprès d'un spécialiste du droit du travail luxembourgeois afin de ne pas entraver la loi. En outre, cela pourrait également avoir des répercussions au niveau de la notion de rentabilité pour l'entreprise. En effet, comme l'avance Lemaire (2016), l'objectif des entreprises est d'être stable et de réaliser des bénéfices. Effectivement, envoyer une personne une journée entière en station-service pourrait avoir des implications pour le personnel de celle-ci. Ainsi, il faudrait une ou plusieurs personnes pour accompagner le candidat durant toute la journée, ce qui engendre que le collaborateur ne peut pas réaliser pleinement son travail. De ce fait, cela pourrait avoir des influences sur le fonctionnement de la station.

Troisièmement, la visite découverte permet au collaborateur de voir s'il apprécie le travail ou non. Audrey explique : « *Des fois, on ne s'imagine pas ce que c'est de travailler dans une station-service, comme moi je n'avais jamais été, si en tant que cliente, mais jamais en tant qu'ouvrière et je pense que tu ressens directement si tu vas apprécier ou non.* ». Béatrice confirme et ajoute que cette journée lui a permis de « *découvrir un peu le monde de la station parce qu'on ne se rend pas toujours compte du travail qu'on a à faire quand on regarde le travail dans une station de l'extérieur [...]. Ça m'a vraiment permis de me rendre compte si le travail me plaisait ou pas* ». La « visite découverte » leur a donc offert l'opportunité d'apprécier l'adéquation et la cohérence entre ce qui a été présenté lors du recrutement et ce qui se vit au quotidien (Haegel, 2012).

Quatrièmement, cette « visite découverte » permet de rencontrer les clients de la station-service. Ainsi, Corinne a apprécié « *rencontrer le public de l'entreprise, comment sont les personnes qui se rendent à la station [...]. Pour moi les clients sont le plus important dans une station [...]. Il faut savoir à l'avance si on arrivera à travailler avec ce public* » (traduction personnelle allemand-français). En effet, tout comme le collègue, le client peut également être un agent de socialisation impliquant que les nouveaux arrivants s'adaptent à lui (Lacaze & Perrot, 2010). Dès lors, vu le nombre de relations avec les clients, il est d'une évidence que les collaborateurs accordent beaucoup d'importance à ceux-ci.

Cinquièmement, cette journée a également eu d'autres bénéfices sur les personnes interrogées. Par exemple, les candidats ont pu découvrir l'aménagement du magasin. Au vu des enjeux forts liés à un engagement, découvrir le lieu de travail permet de diminuer l'angoisse (Lacaze & Perrot, 2010).

1.3 L'accueil lors de la signature

La signature du contrat représente un moment important pour le collaborateur. Maréchal (2005) insiste sur l'importance de l'accueil lors des moments importants. L'entreprise « Gulf Petroliana

Luxembourg S.A. », comme indiqué ci-dessus, essaye toujours d'accueillir les nouveaux collaborateurs au centre de ressources pour la signature du contrat. Cependant, il peut arriver que le contrat soit directement envoyé à la station, notamment face à des impératifs de temps et d'urgence dans le recrutement. Dans ce cas, c'est le gérant de la station-service qui prend alors en charge l'accueil et le moment, symbolique, de la signature.

L'entreprise tente de limiter ces envois. En effet, vu l'importance accordée à cette étape par les collaborateurs (Maréchal, 2005), la société a tout intérêt à y mettre les formes. Dès lors, au centre de ressources, le Gestionnaire RH veille concrètement à avoir à disposition un bureau calme ou encore une tasse de café, pour pouvoir accueillir le travailleur dans des bonnes conditions. Cela étant, la réalité des stations-service ne permet pas nécessairement ce type d'accueil.

1.4 L'accueil lors de la première journée de travail

La qualité de l'accueil est importante car elle facilite les premiers contacts et permet l'intégration culturelle dans l'organisation. Elle doit répondre aux problèmes quotidiens du démarrage, tout en informant des pratiques générales et autres règles de fonctionnement. Pour ce faire, les moyens sont nombreux : accueil par le responsable, visite guidée de l'entreprise et de ses divers départements, remise d'un livret, etc. (Louart, 1994). Les entreprises investissent beaucoup d'énergie dans la recherche de nouveaux collaborateurs, car ces derniers peuvent, à terme, éventuellement devenir les futurs talents, voire leaders de la société. Après avoir investi autant de temps dans le recrutement, l'objectif suivant est de créer une première journée mémorable afin de permettre aux nouveaux collaborateurs de se sentir personnellement intégrés dans la société et de comprendre les missions et la culture de l'organisation (Lowe, 2006).

Avant de commencer, il faut noter une distinction entre l'accueil au centre de ressources et celui des stations-service. En effet, alors que pour le premier, l'accueil est réalisé par le service RH et les différents collègues avec lesquels la personne sera amenée à travailler, en station-service un « correspondant accueil » (Peretti, 2001) prend le relais du service du personnel. Il s'agit là du gérant d'une station.

1.4.1 L'accueil en station-service

1.4.1.1 L'horaire idéal

Alors que pour la visite de l'entreprise, les gérants suggèrent que le candidat commence lorsqu'il y a une grande fréquentation de la station, ces derniers soutiennent le contraire pour la première journée officielle de travail. En effet, ils s'accordent pour affirmer que l'horaire idéal serait un horaire classique de journée : 8h30 – 17h00. D'après Magalie, « *l'idéal serait d'office de dire que le candidat fait 1 ou 2 jours de journée donc commencer à 8h30 jusque 17h, comme ça il a l'occasion de voir comment on gère le matin, comment on gère le midi, comment on gère la fermeture de caisse de ceux qui travaillent le matin, comment on gère l'ouverture de caisse de celles qui travaillent l'après-midi.* ».

1.4.1.2 Le temps accordé par le gérant de la station

La plupart des gérants accordent environ deux à trois heures à l'accueil des collaborateurs lors de la première journée de travail. En effet, là où dans le centre de ressources, il est possible d'organiser un accueil durant une journée entière, ce n'est pas toujours réalisable en station-service. D'ailleurs, Magalie ajoute que ce n'est pas forcément pertinent d'accorder toute une journée d'explication à la nouvelle recrue. En outre, elle pense également que toutes les situations de travail n'apparaissent pas forcément durant la première journée. Dès lors, le plus important, c'est d'être disponible pour le collaborateur à plus long terme plutôt qu'uniquement lors de sa première journée de travail. Effectivement, que ce soit dans une période où le gérant intervient davantage (ex. pour donner les informations « officielles » telles que les horaires de travail, l'endroit où se trouvent les extincteurs, etc.) ou lors de moments où ce dernier se fait plus discret, il est important que le travailleur comprenne que le gérant reste disponible (Lacaze & Perrot, 2010). Dans les stations, celui-ci doit montrer que sa porte reste toujours ouverte et que le nouvel arrivant peut s'adresser à lui pour toutes ses questions.

1.4.2 L'accueil au centre de ressources

1.4.2.1 L'accueil par le DRH

Comme évoqué dans notre méthodologie, nous avons eu l'occasion d'accompagner le Directeur des Ressources Humaines durant son discours d'accueil pour un nouvel employé du centre de ressources. Celui-ci constitue la première étape lors de la première journée officielle d'un collaborateur au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Durant cette présentation, 9 consignes sont abordées avec les nouveaux engagés.

La première consigne est de se placer initialement dans un rôle d'observateur. Ainsi, le DRH suggère aux nouveaux candidats de prendre le temps d'observer le travail. En effet, le collaborateur doit d'abord comprendre toutes les informations de son environnement. Ceci peut se faire en observant les collègues, en écoutant les conversations, en lisant des documents écrits ou des fichiers électroniques. Par cette méthode, les nouveaux embauchés se donnent le temps d'apprendre à connaître l'organisation. Dès lors, il ne faut pas que le candidat se sente obligé de montrer directement ses qualités (Lacaze & Perrot, 2010). Autrement dit, il n'est pas obligé de montrer immédiatement toute l'étendue de son savoir, la culture de l'entreprise lui laissant en effet le temps « *d'apprivoiser tout le monde et de donner la possibilité à tout le monde de l'apprivoiser* » (Thierry van Ingelgom).

La seconde information donnée correspond au droit à l'erreur. En effet, l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » est tolérante à l'erreur potentielle (Thierry van Ingelgom). Si l'organisation veut bénéficier des idées neuves des nouveaux arrivants, il faut que le collaborateur ne se mette pas une trop grande pression dès le départ. Il est nécessaire de laisser les nouveaux collaborateurs prendre des initiatives et de ce fait, d'en tolérer les éventuelles erreurs. Dès lors, les supérieurs ne doivent pas être à l'affût de ces dernières, mais plutôt s'impliquer à aider le nouveau travailleur (Lacaze & Perrot, 2010). Cependant, il est important de noter que ce « droit » doit également être accompagné d'un devoir au sein de l'entreprise, celui de réflexion de la part du collaborateur.

La troisième instruction consiste à donner les principaux « codes » d'application chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » et les « clés » de la culture d'entreprise. Cette étape correspond

également à ce que présentent Lacaze et Perrot (2010) dans leur écrit. D'après eux, les collaborateurs, lors de leurs premières journées en entreprises, ont des difficultés à accéder à certains types d'informations. Donner dès le début, des codes d'applications dans l'entreprise comme par exemple ceux liés aux rythmes biologiques, à l'utilisation des réseaux sociaux et du GSM, aux codes vestimentaires, aux « welcome codes », etc. permet au travailleur de ne pas devoir rechercher ces informations et lui laisse la possibilité de se concentrer sur d'autres tâches plus importantes (Lacaze & Perrot, 2010). En outre, le DRH communique également au nouvel embauché des endroits stratégiques dans l'entreprise comme l'emplacement des toilettes, les sorties de secours, l'armoire des premiers soins, la machine à café, etc.

La quatrième communication consiste à être « ambassadeur de la marque ». En effet, le collaborateur travaille pour une marque qu'il faut porter tant à l'intérieur et qu'à l'extérieur de l'entreprise. Comme l'avance Kevin Stirtz (n.d, cité par Beretti, 2017), Strategy Manager chez Thomson Reuters, « *Chaque contact que nous avons avec un client influence le fait qu'il reviendra ou non. Nous devons être exceptionnels à chaque fois ou bien nous le perdrons.* ». Sachant que de nombreux clients passent également par le centre de ressources, pour commander par exemple du Mazout de chauffage ou encore des pellets, il faut que les collaborateurs laissent une bonne image de la marque en saluant par exemple les personnes/clients qu'ils rencontrent à l'entrée.

La cinquième explication est celle de l'organigramme et des différentes Business Units. D'après Jacques, cette explication lui a permis de savoir comment est organisée et structurée l'entreprise. Il pense que l'on pourrait améliorer celui-ci en y ajoutant des photos. Manu a également apprécié l'explication de l'organigramme car celle-ci lui a permis d'avoir une vue globale du réseau de l'entreprise.

La sixième information donnée correspond aux possibilités d'évolution au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Dans celle-ci, il existe trois conditions pour évoluer : les compétences de la personne, les opportunités au sein de la société et l'envie du collaborateur de progresser. De plus, l'entreprise attend d'une personne désirent évoluer, de l'implication, du positivisme (voire le verre à moitié plein, plutôt qu'à moitié vide) et de la patience. D'après Lacaze et Perrot (2010), expliquer concrètement le parcours possible au sein de l'entreprise a des influences positives sur l'intégration (Lacaze & Perrot, 2010).

Le septième renseignement aborde « le pacte de non-agression ». Ainsi, quand un collègue désire consulter un autre, il est vivement conseillé de réfléchir en termes d'urgence. Concrètement, avant d'aller déranger un confrère dans son bureau, il faut favoriser l'usage du téléphone, afin de s'assurer que ce dernier est bien disponible. En outre, quand la question posée n'est pas urgente et requiert une réflexion plus longue, alors une demande de meeting par mail est favorisée.

La huitième suggestion donnée consiste à poser des questions sans hésiter. Dans son livre, Maréchal (2005) aborde des « clés » pour réussir l'accueil des candidats au recrutement et nomme parmi celles-ci la possibilité pour le collaborateur de poser des questions et au supérieur d'y répondre.

La neuvième information abordée est l'explication du planning de la journée. Cette communication permet au travailleur de savoir précisément ce qu'il va réaliser durant sa première journée de travail.

Le personnel du centre de ressources apprécie fortement l'accueil lors de la première journée (Jacques, Manu). Plus précisément, Manu pense que cette journée est vite passée de par sa bonne organisation.

1.4.2.2 L'accueil par les collègues

Jacques s'est directement senti accueilli dans l'équipe parce qu'il a eu l'occasion de rencontrer ses collègues dès son arrivée. Ces derniers sont rapidement venus à sa rencontre et lui ont donné leurs disponibilités (s'il avait des questions, il ne devait pas hésiter à leur demander). Tout ceci a eu pour conséquence que Jacques a vécu l'accueil par ses collègues positivement.

Anaïs a également apprécié l'accueil par ses collègues de travail. En effet, ceux-ci lui ont directement proposé de se « tutoyer ». Utiliser directement le « tu » lors de l'accueil engendre un certain sentiment de familiarité et donne l'impression d'une absence de hiérarchie au sein de l'équipe (Anaïs).

Finalement, rencontrer uniquement les collègues avec lesquels on travaillera en étroite collaboration durant cette journée a un avantage (Anaïs et Jacques). En effet, l'accueil ne doit pas être trop chargé en rencontres brèves et difficiles à mémoriser pour les personnes recrutées (Lacaze & Perrot, 2010). De fait, la présentation des équipes trop longue engendre parfois une situation inconfortable dans laquelle tout le monde connaît la nouvelle recrue, mais celle-ci ne connaît personne et n'a pas eu le temps de retenir tous les noms (Lacaze & Perrot, 2010).

1.5 L'accueil lors d'un remplacement en station

Au sein de la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », il arrive de temps en temps que des collaborateurs se rendent dans une autre station pour remplacer par exemple une personne malade.

Ainsi, Audrey nous explique en lien avec son remplacement dans une station : « *Quand tu ne connais pas la station, tu rentres et tu ne sais pas où aller, j'étais même perdue tandis que là où je travaille actuellement, on m'a directement montré où se trouvait le réfectoire, le bureau, les WC's, la réserve, ... Je trouve que ça a fait beaucoup parce que j'avais déjà des repères et je n'étais pas perdue dans un grand bâtiment. [...] Au contraire quand j'ai été faire un remplacement dans une autre station, on ne m'a rien montré. Là je ne me suis pas senti bien du tout parce qu'il n'y a pas eu un échange et pas de bonjour, pas un au revoir, on ne m'a même pas demandé une fois si ça allait, et euh de l'autre côté il y avait l'intention qui était là et j'ai trouvé ça super.* ». De ce fait, lorsqu'un collaborateur réalise un remplacement dans une autre station, celui-ci ne connaît pas le personnel ni la station et cela peut être mal vécu par le travailleur. De plus, il faut savoir que ces collaborateurs ne sont pas obligés de réaliser ce remplacement, ils font un effort pour aider la station. Dès lors, il est important de leur réserver au minimum un accueil personnel.

Les entretiens avec les gérants confirment le ressenti d'Audrey. En effet, Mathilde pense que le remplaçant connaît forcément déjà la station. Jan, quant à lui, ne juge pas non plus important de

faire visiter l'ensemble de la station au nouveau collaborateur puisque le travail de ce dernier ne se résumera qu'à celui de la caisse, soit en magasin.

En outre, Audrey pense qu'il est non seulement nécessaire de permettre une visite des lieux, mais qu'en plus, c'est à la gérante de réaliser cette tâche avec le nouveau collaborateur. Elle explique cela comme suit : « *quand je vois quand j'ai été faire le remplacement, le gérant n'était pas là directement, il est venu plus tard.* ». Pour elle, il s'agit là d'un élément primordial. : « *c'est pas pareil, je veux dire, quand j'ai été accueillie à X, j'ai eu directement le gérant mais lors du remplacement ben, j'ai eu un collègue. Mais vu qu'il ne parlait pas français, j'étais totalement perdue et c'est vrai que je trouve ça..., j'ai mieux aimé être accueillie par le gérant parce que directement, il met un peu plus à l'aise* ».

En somme, même si un collaborateur travaille dans l'entreprise depuis un certain temps, il est important de l'accueillir et de lui montrer les endroits stratégiques lors d'un remplacement dans une autre station. De ce fait, il est important que le gérant d'une station consacre un peu de son temps afin que le service rendu par le collaborateur soit bien vécu par ce dernier.

1.6 Discussion – Accueil

Les différentes étapes de l'accueil semblent généralement appréciées par les collaborateurs de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Ainsi, ils retiennent notamment lors du recrutement, la disponibilité du Gestionnaire RH ou encore les discussions très concrètes centrées sur le métier. Néanmoins, comme développé ci-haut, cette étape pourrait également être optimisée en abordant directement une source d'incertitude qu'est le salaire. Ensuite, la visite découverte devrait avoir lieu pendant les fortes affluences de clients en station, et ce afin d'éviter de potentielles fausses illusions pour le collaborateur du travail qui l'attend. Cette journée est fortement appréciée par les différents travailleurs parce qu'elle permet de rencontrer les collègues, de découvrir le travail, etc. Elle pourrait éventuellement être optimisée en la rendant plus flexible : plus longue pour les employés n'ayant jamais travaillé en station ; plus courte pour les autres. Pour la signature du contrat, celle-ci semble être une tâche moins appréciée par certains gérants. Dès lors, il nous paraît intéressant de conscientiser ces derniers quant à l'importance de cette phase.

Au regard de ces différents résultats, il nous paraît judicieux de discuter certains éléments obtenus. En effet, après réflexion, nous nous sommes rendu compte que certaines variables nécessitent une considération plus importante.

Premièrement, lors de l'analyse de nos entretiens, nous avons été surpris par la redondance de la notion de temps. En effet, cette variable apparaît à toutes les étapes de l'accueil. Ainsi, que ce soit lors du recrutement ou lors d'un remplacement, il semble que les collaborateurs éprouvent un besoin important d'attention et de considération et nous pensons que cela passe notamment par le temps qui leur est accordé. Dans ses pratiques, l'entreprise semble y être attentive, tout d'abord au travers du discours du DRH qui suggère même aux nouveaux candidats de prendre leur temps et d'observer le travail. En outre, elle organise une « visite découverte » lors de laquelle un employé accompagne le candidat et pour terminer, elle organise un programme d'accueil complet pour la première journée de travail. Néanmoins, les pratiques de l'entreprise pourraient être optimisées en

allongeant notamment la visite découverte ou encore en accordant plus de temps au travailleur lors d'un remplacement, comme le suggèrent les collaborateurs interrogés. De ce fait, nous pouvons émettre l'hypothèse que cela leur donnerait davantage l'impression d'être encore mieux pris en charge. Cette observation est d'autant plus importante qu'une gérante considère la signature d'un contrat comme étant une perte de temps alors que cette phase fait partie intégrante des étapes importantes de l'accueil. Ainsi, ce travail a pu mettre en exergue l'importance du temps à accorder au travailleur, les pratiques déjà mises en place par l'entreprise, mais également les possibilités d'optimiser ces dernières.

Deuxièmement, nous observons à plusieurs reprises l'apparition de la notion de convivialité. Effectivement, les collaborateurs apprécient particulièrement cette dernière lors du recrutement, lors de la « visite découverte » ou encore lors de l'accueil par les collègues de travail. Concrètement, l'entreprise met en place différents moyens qui soutiennent la création de lien sociaux entre le collaborateur et ses collègues et par ailleurs, celle d'une ambiance chaleureuse dès les premiers instants au sein de l'entreprise. Cela passe par diverses attentions prodiguées par les Gestionnaires RH lors du recrutement, par la possibilité de découvrir ses collègues lors de la journée découverte ou encore par le tutoiement lors de la première journée de travail. Ces pratiques, relevées et appréciées par les collaborateurs, font lien avec la théorie avancée par Fischer (1996, cité par Formarier, 2012) qui définit l'accueil dans un pôle plus humain durant lequel des liens sociaux sont créés. Au sein de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », ces habitudes de l'accueil pourraient être optimisées en soutenant davantage les liens évoqués, notamment au travers du « tutorat ». En effet, ce dernier permettrait au nouvel employé de créer, outre les liens avec les collègues, une relation particulière avec un « parrain ». Celui-ci serait une ressource supplémentaire pour un accueil le plus performant possible aux yeux des collaborateurs et sera de ce fait, développé dans le chapitre VI de ce travail.

Troisièmement et dernièrement, un point à discuter est celui relatif aux informations réalistes reçues durant le parcours d'accueil. En effet, les collaborateurs relèvent l'importance de recevoir des mises en situations concrètes lors des premiers instants dans l'entreprise. Celles-ci permettent aux collaborateurs de savoir s'ils apprécient le travail et si ce dernier correspond à ce qui leur a été présenté (Haegel, 2012). À nouveau, l'entreprise favorise cette particularité en proposant des discussions très concrètes centrées sur le métier lors de la phase de recrutement ou encore une visite découverte permettant la création d'une image concrète du métier. Cependant, d'autres moyens complémentaires pourraient être mis en place tels que l'allongement de la journée découverte. Comme déjà évoqué ci-dessus, cette journée aurait de ce fait une double utilité : l'augmentation du temps accordé au nouveau travailleur ainsi que du nombre d'informations concrètes qui lui sont prodiguées. Par ailleurs, comme le soutient l'un des gérants interrogés, l'accueil d'un nouveau collaborateur lors d'un moment stratégique permettrait à ce dernier de mieux se représenter le travail qui lui sera demandé. Finalement, l'entreprise pourrait proposer de courtes vidéos illustrant son fonctionnement journalier ou encore la remise d'un carnet d'accueil permettant d'avoir un certain nombre d'informations. Ces idées seront développées au chapitre VI de ce travail.

En définitive, nous nous sommes interrogés sur la façon dont nous pourrions optimiser l'accueil au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». De l'ensemble de nos résultats et pistes de réflexions, nous avons pu relever l'importance du temps, des liens sociaux et des informations de terrain pour les collaborateurs embauchés. De ce fait, nous avons mis en évidence toute une série de moyens qui permettraient l'optimisation des pratiques déjà actuelles au sein de l'entreprise. Nous profiterons du chapitre VI pour en développer certaines plus en profondeur.

« A proper employee welcome is much more than just being hospitable. And it pays off. » (Graham Lowe, 2006)

2. L'intégration

« La réussite d'un recrutement se joue 50% en amont et 50% en aval » (Lacaze & Perrot, 2010, p.5). Alors que l'accueil se situe principalement avant et durant le jour d'entrée officielle du travailleur, l'intégration est réalisée a posteriori. Ainsi, *« Rien ne sert de bien sélectionner, il faut aussi savoir intégrer à point ! » (Rh organisation, 2011, p.1).* De ce fait, il est primordial de réaliser cette tâche le plus adéquatement possible afin que la nouvelle recrue s'épanouisse et reste au sein de l'entreprise. Dans cette partie, nous aborderons tout d'abord l'intégration en fonction des contrats. Ensuite, nous expliquerons le Programme d'Intégration et de Formation (PIF) élaboré et mis en œuvre au sein de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », pour poursuivre par les différents types de formations et clôturer par l'importance des feedbacks.

2.1 L'intégration en fonction du contrat

D'après Magalie, l'intégration au sein des stations-service diffère fortement selon les types de contrat.

2.1.1 L'intégration des intérimaires et des étudiants

Pour les étudiants et les intérimaires, *« on passera moins de temps à leur expliquer beaucoup de choses, on va se concentrer sur la caisse et l'accueil du client » (Magalie).* Le plus important pour ces deux types de contrat, c'est de rendre le collaborateur rapidement opérationnel pour qu'il puisse intégrer son poste. Une grande importance est néanmoins également accordée à la sécurité. Concrètement, dans une station-service, on retrouve les dangers liés à l'utilisation de carburant (feux et explosions) et à la manipulation d'argent (cambriolage et hold-up) (Magalie). D'après Lacaze et Perrot (2010) cependant, considérer l'intégration du même point de vue que Magalie peut avoir diverses conséquences. En effet, plusieurs entreprises considèrent que les programmes d'intégration s'adressent avant tout aux effectifs stables (ex. personnes recrutées en CDI), par opposition aux personnes dont les contrats de travail sont plus précaires (CDD). Lacaze et Perrot (2010) soulignent que *« sur une longue période, les premiers mois ont un poids financier relatif beaucoup plus faible que sur un contrat de six mois par exemple. Il nous semble donc que l'enjeu d'accompagnement dans la prise de poste (pour être rapidement opérationnel et performant) est d'autant plus directement lié au retour sur investissement du recrutement que la période d'emploi est courte » (Lacaze & Perrot, 2010, p. 46).*

2.1.2 L'intégration des Contrats à Durée Déterminée (CDD) et Contrats à Durée Indéterminée (CDI)

Pour les personnes ayant signé un CDD ou un CDI, le temps presté au sein de l'entreprise est a priori plus grand. Dès lors selon Lacaze et Perrot (2010), pour rapidement obtenir un travail autonome et de bonne qualité de la part du nouvel employé, il faut accorder du temps à l'apprentissage. De ce fait, pour les contrats de type CDD et CDI, il est indispensable d'être exhaustif dans les informations partagées (Mathilde). L'enjeu pour les entreprises est de progresser aussi rapidement que possible sur la courbe d'apprentissage. Les actions d'accompagnement lors de la prise de poste constituent un accélérateur de rendement pour l'investissement effectué en recrutement, et ce, quel que soit le type de contrat signé (Lacaze & Perrot, 2010).

2.2 Le Programme d'Intégration et de Formation (PIF)

2.2.1 Au centre de ressources

Lors des premières journées d'un collaborateur, un Programme d'Intégration et de Formation (PIF) est réalisé avec le nouvel embauché. Le PIF permet d'organiser de façon individualisée l'intégration lors des premières semaines du nouveau travailleur. En effet, cette pratique n'est pas effectuée de la même façon pour tous les collaborateurs. Même si un fil rouge permet de garder une trame commune, le PIF peut être modifié en fonction du profil (Maurice-Desbat, 2008). Le service RH intègre les différents chefs de service dans ce programme et les encourage à l'utiliser afin de permettre une intégration la plus complète possible.

2.2.1.1 L'organisation des différents services

Pour rappel, les différents services utilisent le PIF pour organiser l'intégration d'un nouveau collaborateur, notamment pour tout ce qui concerne son matériel de travail. Néanmoins, la préparation des outils de travail ne se déroule pas toujours de la manière escomptée. Ainsi, Anaïs nous communique : *« je n'avais pas encore de poste de travail personnel attribué. Mais, vu que mon collègue n'était pas là, je prenais sa place. Je n'avais pas d'ordinateur, on me l'a installé plus tard [...] J'ai apprécié que l'on m'explique les raisons pour lesquelles je n'ai pas eu mon propre bureau »*. Effectivement, Anaïs n'avait pas son propre poste de travail, mais pouvait travailler au bureau de son collègue en vacances. L'entreprise qui accueille peut être face à des aléas et à des contraintes, comme cela a été le cas chez Anaïs. Cela étant, tout s'explique et doit pouvoir être communiqué de manière transparente. Lorsqu'il en est ainsi, il est fort à parier que le nouvel arrivant sera tout à fait en mesure de comprendre ces contraintes et d'apprécier les efforts et les solutions même intermédiaires mises en œuvre par l'entreprise afin de l'accueillir dans les meilleures conditions. Ainsi, pour Anaïs, cette communication transparente a payé, cette dernière ne voyant pas vraiment ce que l'on pourrait améliorer à cette journée : *« Pour une première journée, c'était vraiment pas mal »*.

2.2.1.2 L'accès au planning

Une seconde fonction du PIF est de donner accès au collaborateur à un planning organisé pour ses premières journées de travail. Ainsi Jacques explique : *« Quand je suis arrivé le premier jour, je savais ce que je devais faire : entretien avec le DRH puis j'avais entretien avec mon supérieur, et ça c'est une chose très positive. J'avais mon planning pour la première semaine et j'avais des rendez-vous différents avec des collègues et des supérieurs et là je savais ce que j'allais faire la première*

semaine et ça c'était très positif. ». Ainsi le PIF permet de structurer l'emploi du temps dès l'entrée en fonction et de connaître les différentes rencontres potentiellement utiles à réaliser (Lacaze & Perrot, 2010). Ces informations ont également des conséquences indirectes positives. En effet, Jacques poursuit : *« avec le PIF tu avais une image des personnes que tu vas rencontrer d'abord, donc j'avais directement l'image de mon supérieur et du DRH, ça je trouvais vraiment bien*. Pour terminer, il pense que l'utilisation de cet outil lui a permis d'extraire un certain « stress » de la première journée. Il ajoute que c'est un outil qu'il ne connaissait pas et qui lui a donné l'impression que *« la structure ici, que la société est vraiment professionnelle. Qu'on s'occupe bien des nouveaux collaborateurs »*. Cette affirmation est également en lien avec la dernière fonction du PIF qui permet au nouvel employé de trouver réponse aux questions fréquentes directement au travers du programme.

2.2.2 En station-service

Le PIF en station-service est différent de celui déployé au centre de ressources. D'après Lacaze et Perrot (2010), les nouveaux travailleurs manquent parfois d'informations permettant de bien servir le client. Ainsi, comme évoqué dans la partie IV, l'objectif de cet outil en station est de fournir au nouveau collaborateur les informations essentielles à connaître afin de pouvoir travailler adéquatement en station-service.

2.2.2.1 L'avis des gérants

Magalie pense que le PIF est un bon soutien pour les gérants des stations. Plus précisément, cet outil permet, lorsque le gérant n'est pas présent à l'accueil (par exemple pour des contraintes personnelles) de demander à un assistant-gérant de parcourir certains points du PIF avec le nouvel embauché (Magalie). Dès lors, ce programme permet de garder une « trame » commune pour l'intégration de tous les collaborateurs.

2.2.2.2 Les avantages du PIF

Comme le signalent Lacaze et Perrot (2010), pour les domaines de travail plus pratiques, les principaux besoins exprimés concernent l'accompagnement dans l'apprentissage des ficelles du métier. Ainsi, à ce titre, la première journée de travail semble des plus importantes. Durant cette dernière, beaucoup d'informations sont données à la nouvelle recrue lui permettant de trouver réponse à de potentielles questions de base. Tout l'enjeu est de ne pas submerger le nouvel employé qui ne peut tout mémoriser (Lacaze & Perrot, 2010). C'est là qu'apparaît l'un des avantages du PIF puisque ce dernier peut être utilisé de façon progressive. Ainsi, Jan, par exemple, pense qu'il ne faut pas donner trop d'« Input » au nouveau travailleur lors de la première journée. En effet, l'un des risques de communiquer un nombre important d'éléments dans un laps de temps relativement court est que les collaborateurs ne retiennent pas toutes ces informations. Autrement dit, Jan pense qu'il faut choisir et limiter les informations à donner. Dès lors, tout ce qui touche aux normes d'hygiènes se réalise plus tard par exemple. Ce sont les éléments plus basiques qui sont présentés lorsque la personne commence, tels que le travail à la caisse. Une fois ce job assimilé, le travail est élargi à celui du snack notamment (Jan). Mathilde, tout comme Jan, prône l'étalement des informations du PIF sur plusieurs journées : *« les premiers jours, il y a tant d'informations à apprendre, c'est un peu du bourrage de crâne. [...] Tu lui fais le tour de la station, puis tu montres les extincteurs, c'est vraiment du bourrage de crâne, donc le ressenti c'est que même eux disent qu'il y a beaucoup d'informations à avoir. [...] La partie*

sécurité c'est bien de le faire la première journée, mais pour tout le reste, il vaut mieux attendre le reste de la semaine pour attendre que le caissier ait bien fait son travail et puisse assimiler le reste. ». Cette façon de travailler n'est néanmoins pas partagée par l'ensemble des gérants. En effet, Patricia, gérante d'une station-service nous explique : *« en général je fais toujours le tour, je fais chaque point du PIF, plus chaque pièce le premier jour »*. Il pourrait être intéressant de sensibiliser l'ensemble des gérants à la stratégie proposée par Jan, qui profite d'une des qualités du PIF : la possibilité de le parcourir de façon progressive.

Finalement, un autre grand avantage de ce programme est d'obtenir une certaine uniformité au sein de l'intégration. Ceci permet l'adoption des mêmes procédés par tous les salariés et garantit un service standardisé aux clients (Lacaze & Perrot, 2010).

2.3 La formation

Parmi les outils d'intégration les plus répandus, on retrouve les formations (Lacaze & Perrot, 2010). D'après Saks (2011), pour un nouvel embauché, la satisfaction au travail et l'intention de quitter ce dernier sont étroitement liées aux formations reçues. Ces dernières peuvent être de natures très diverses. Chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » par exemple, les formations peuvent être données à trois niveaux, que nous expliquerons plus précisément ci-dessous : au niveau d'une Business Unit ; dans le réseau « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » ; à l'extérieur de l'entreprise, par des prestataires externes. De façon générale, elles sont accessibles à la demande des employés du centre de ressources alors que pour les travailleurs des stations-service, elles sont davantage identiques pour tous.

2.3.1 Dans une Business Unit

Afin d'optimiser l'apprentissage au poste de travail, Jan délègue certaines formations à divers salariés compétents en la matière. Ainsi, il demande à une employée en station-service disposant de l'expérience dans le domaine d'expliquer les différentes fonctionnalités d'une caisse. Lors des entretiens menés, il nous est apparu que des gérants, quelques fois, avaient tendance à déléguer la formation à leur assistant ou à une personne de l'équipe. Cette façon de procéder pourrait s'apparenter à du parrainage, une notion que nous expliciterons dans la partie suivante du travail. Or il n'en est rien, car ce concept n'a été ni élaboré, ni réfléchi, ni communiqué chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Ceci pourrait dès lors engendrer une impression de manque d'investissement du chef, ce qui est corroboré d'ailleurs par l'avis de Josette, qui signale qu'elle aurait bien aimé : *« que ce soit le chef lui-même qui s'occupe de montrer la station [...]. J'ai commencé à la caisse avec un employé, un autre employé a fait avec moi le tour des pistes. [...] Les toilettes et tout ça, chaque fois c'était un employé qui me montrait, ce qui n'est pas dérangeant en soi parce que j'ai bien appris. Mais si c'est le chef qui nous expliquait tout, il se ferait mieux voir. [...] c'est juste l'image du chef, je me dis qu'il ne s'est pas investi. Je trouvais ça un peu nul que quand une nouvelle personne arrive, il ne s'en occupe pas trop »*. L'avis défendu par Josette correspond à ce que nous avons expliqué dans la partie IV de ce mémoire universitaire. Dans celle-ci, Maréchal (2005) insistait sur l'importance pour le nouveau collaborateur d'être accueilli par son supérieur.

Au centre de ressources, c'est par toute une série de procédures qu'Anaïs a approché son nouveau poste. Elle a fortement apprécié cette façon d'apprendre : « *j'adore tout ce qui est procédures, donc c'est très bien pensé pour moi* ». Néanmoins, l'apprentissage au travers des procédures a également engendré un problème car : « *tout était sur l'ordinateur, les numéros des stations, les adresses mails, les procédures, tout était un peu dispatché dans l'ordinateur. Du coup, quand je n'ai plus eu le collègue que je remplaçais pour me guider, je ne savais pas où étaient situées toutes les procédures. [...] Mon collègue savait où tout ça se trouvait parce qu'il avait enregistré les fichiers, mais moi, vu que je suis arrivée, je ne savais pas comment étaient gérés les fichiers Excel dans l'ordinateur. Et tout se situait là-dedans.* ». Afin d'éviter le même problème à l'avenir, Anaïs imprimerait les documents pour ses futurs collègues afin de permettre à ceux-ci de ne pas perdre du temps pour trouver toutes les informations. Néanmoins, la solution proposée par Anaïs ne correspond pas à la notion de « Paperless »/dématérialisation qui apparaît de plus en plus dans les entreprises. En effet, celle-ci correspond à « *effectuer des tâches avec des outils informatiques sans utiliser de papier* » (Linternaute, n.d) et est de plus en plus encouragée au sein de la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Le « paperless » a également de nombreux avantages comme un accès aux informations rapide, une réduction des coûts liés à l'impression, etc. (Verlaguet, 2019). Dès lors, afin d'être plus éco-responsable, plusieurs alternatives pourraient être pertinentes. Tout d'abord, toutes les informations et documents utiles pourraient être rassemblés dans un seul et même fichier. Ceci permettrait à la personne d'avoir accès aux données les plus utilisées rapidement. Ensuite, une explication des « codes » de classement pourrait également être envisagée. Ainsi, il pourrait être expliqué au nouveau collaborateur la logique selon laquelle les documents sont triés, pour qu'il retrouve rapidement ce qu'il lui faut. Toutes ces solutions correspondraient également à ce qu'indiquent Lacaze et Perrot (2010) dans leur livre. D'après eux, une entreprise doit faciliter l'accès aux informations pour ses collaborateurs. Si la société ne réalise pas cette tâche, la personne passe beaucoup de temps à rechercher des données et celles récoltées ne sont pas toujours pertinentes (Lacaze & Perrot, 2010).

2.3.2 Dans le réseau

Une autre façon d'apprendre consiste à travailler dans un autre service de la société pour découvrir le réseau « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». L'apprentissage sur le terrain est une formation qui semble primordiale pour les collaborateurs du centre de ressources et est disponible à leur demande, en fonction de leurs besoins. D'après Lacaze et Perrot (2010), la découverte de l'entreprise est un élément important de l'intégration. En effet, cela permet au collaborateur d'avoir une compréhension plus large de la société et d'approcher les métiers et les activités-clés de l'entreprise. Ce que ces deux auteurs avancent correspond à ce que Jacques nous a communiqué lors de notre entretien. En effet, étant donné qu'il travaille en collaboration avec l'équipe des « chauffeurs », il aimerait passer une journée avec un chauffeur poids lourd. Il pense que cela lui permettrait de mieux s'imaginer les tâches que ce type de travailleur doit réaliser. Lors de notre entretien, il nous signale que cette journée va être organisée.

Cette formation dans le réseau correspond également à ce que nous avons pu vivre lors de notre immersion sur le terrain. Lors de cette dernière, nous avons pu découvrir une autre facette de la société, les stations-service. Ceci nous a permis de mieux comprendre les réalités du terrain et nous

aide dans notre tâche de Gestionnaire RH, notamment pour mieux comprendre les besoins en recrutement.

Cependant, pour que cet exercice se déroule adéquatement, il faut le préparer et veiller à certains éléments, comme nous l'explique Anaïs, employée au centre de ressources. Elle a réalisé une formation en station-service et a constaté durant cette dernière que la communication entre son supérieur et le gérant de la station n'était pas optimale. En effet, lors de cette visite, le travail d'Anaïs a consisté en la cuisson du pain alors que pour son poste, elle aurait trouvé plus intéressant d'observer le travail du gérant. « *Cuire du pain, je l'avais déjà fait au supermarché, mais quand j'allais en station, ce n'était pas le but...* ». Il faut donc veiller à communiquer à l'avance les objectifs de la formation avant d'entamer l'immersion sur le terrain. Ceci afin d'éviter que la formation n'apporte aucune plus-value au travailleur.

2.3.3 A l'extérieur

Au centre de ressources, les employés peuvent choisir les formations qu'ils désirent réaliser en fonction de leurs besoins, qui doivent néanmoins être en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. En station-service, à l'opposé, les formations sont universelles. De ce fait, lors des entretiens menés, nous avons interrogé les différents collaborateurs des stations-service afin de vérifier la concordance entre leurs attentes et les objectifs visés par les formations proposées par l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ».

2.3.3.1 La sécurité

D'après les employés en station-service, les formations les plus pertinentes sont celles liées à la sécurité. Ainsi, les deux principaux axes de sécurité cités sont le « Hold-Up » et l'incendie, même si les gérants accordent déjà beaucoup d'importance à ces sujets lors de la formation PIF (Audrey). Il ne faut pas perdre de vue que le PIF est une formation de base qui permet de garantir un minimum d'informations. Dès lors, vu le domaine dans lequel « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » est actif, il nous paraît tout à fait opportun d'aborder prioritairement des formations en lien avec des éléments liés à la sécurité du personnel impliqué.

En ce qui concerne le Hold-Up, Josette explique « *le « Hold-Up » et agression. Ça moi-même je le jugerais essentiel dès le début car on ne sait jamais ce qui peut arriver. Forcément on pourrait en avoir, je l'espère, jamais* ». Audrey dit également « *Je pense même que la formation incendie ou encore hold-up, c'est quelque chose qu'il faudrait mettre rapidement, parce qu'il n'y a pas si longtemps que ça, il y a la station près de la nôtre qui a été cambriolée et je me dis que ça aurait pu être nous parce que ce jour-là, je faisais le soir et c'est vrai que si ça s'était passé, même si le gérant m'avait expliqué comment est-ce qu'on devait réagir... mais je me dis que sur le moment même, ce qu'il m'a dit, je ne me souviendrais pas en fait. C'est vrai que la formation que ce soit bien incendie ou hold-up, c'est vrai que c'est important.* ». Lacaze et Perrot (2010) partagent ce point de vue et pensent qu'un employé de terrain aurait plus besoin de réaliser une formation liée à la sécurité au travail, alors que pour un employé de bureau, ce ne serait pas forcément le cas.

2.4 Les feedbacks

D'après Lacaze et Perrot (2010), les supérieurs hiérarchiques oublient parfois de donner un feedback aux collaborateurs sur leur travail réalisé. Les personnes en charge du feedback pensent souvent que s'ils ne disent rien, c'est que le travail est réalisé adéquatement (Lacaze & Perrot, 2010). Or, Ashford & Taylor (1990) ajoutent que pour un employé, le feedback aide à mieux comprendre les réactions positives et négatives de ses collègues et permet d'obtenir un avis sur le travail réalisé (Ashford & Taylor, 1990). Par ailleurs, grâce à la compréhension des feedbacks, le nouvel embauché va apprendre plus rapidement les comportements adéquats à développer dans son organisation (Ashford & Taylor, 1990 ; Louis, 1980). Lacaze et Perrot (2010) distinguent deux moments clés lors desquels des feedbacks doivent être donnés. Tout d'abord, il y a les moments où le gérant se fait plus discret, où il est important que le travailleur comprenne qu'il reste disponible. Ensuite, il y a les moments « officiels » de feedback durant lesquels le gérant intervient davantage.

2.4.1 Les moments informels

D'après le Guide pour les SPF⁵ horizontaux (2007), peu importe le niveau du nouveau collaborateur, il a besoin d'un accompagnement quotidien et de repères pour pouvoir faire ses premiers pas dans l'entreprise. Cette évaluation pourrait être utilisée pour féliciter les collaborateurs de leurs points de succès ainsi que de souligner les points de vigilance, lorsque c'est nécessaire. Il s'agit là d'une étape phare de l'après-recrutement (SPF horizontaux, 2007).

Dans les stations, le gérant doit montrer que sa porte reste toujours ouverte et que le nouvel arrivant peut s'adresser à lui pour toutes ses questions. Ainsi, les moments plus informels correspondent aux diverses remarques que le gérant formule quotidiennement. A ce sujet, Sophie dit que durant les « *deux-trois premières semaines, le gérant venait souvent vers moi, me posait des questions et me demandait toujours si tout allait bien. Donc ça, je trouvais que c'était bien.* » Ensuite, Jacques explique : « *moi je travaille beaucoup avec mon supérieur, parce que c'est lui qui a fait le travail que je fais principalement et si j'ai une question, je peux toujours aller lui demander quelque chose et là aussi il m'aide très bien* ». Jacques pense que s'il fait des erreurs, son supérieur l'en informera rapidement. De ce fait, il juge qu'il dispose d'un bon suivi. Finalement, Martine confirme les paroles de Jacques et nous signale que le gérant doit directement signaler aux collaborateurs quand quelque chose ne va pas.

Dans cette partie, nous constatons l'importance des feedbacks informels réalisés par les supérieurs. Ainsi, d'après les entretiens réalisés, ces discussions auront toujours des répercussions positives sur l'intégration d'un collaborateur.

2.4.2 Les moments formels

Suite aux 12 entretiens réalisés avec un personnel travaillant depuis moins de 6 mois chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », il semblerait que la période idéale pour donner un feedback complet

⁵ Services Publics Fédéraux

soit entre un et trois mois dans l'entreprise, et ce peu importe le poste que la personne occupe dans la société.

Ainsi, Sophie avance qu'après 3 mois, elle aurait souhaité avoir un feedback plus complet sur son travail réalisé. Audrey, quant à elle, juge un premier feedback important après un mois et pense qu'il devrait exister de plus nombreux moments formels d'évaluation. En effet, elle évoque que : « *c'est toujours bien de savoir tes points faibles et tes points forts et puis d'un côté, ça revalorise un peu le travailleur.* » Dès lors, elle jugerait important qu'il y ait des feedbacks tous les trois mois car : « *comme partout, il y a des petits commérages entre tout le monde et je me rends compte des fois qu'on n'ose pas parler, tu n'oses pas dire parce que t'es nouvelle. Admettons qu'il y a une petite tension avec quelqu'un ou quoi que ce soit. [...] Même les anciens entre eux en fait [...]. Que ce soit avec le nouveau personnel ou l'ancien, avoir des réunions comme ça parfois avec le responsable c'est bien.* ». Josette juge également intéressant de prendre du temps avec le gérant pour « *voir ce qu'il pense réellement de notre travail* ». En se basant sur les discours de Audrey et Josette, nous pourrions émettre l'hypothèse que les feedbacks formels sont davantage attendus par les collaborateurs ayant moins l'opportunité de discuter avec leurs supérieurs directs.

Finalement, ce que les collaborateurs de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » expliquent correspond à ce que Lacaze et Perrot (2010) écrivent. En effet, d'après eux, les nouveaux engagés ont besoin d'obtenir la confirmation que leurs efforts sont dirigés dans la bonne direction. Le responsable hiérarchique a donc un rôle-clé à jouer. Et si le supérieur direct ne prend pas de son temps pour donner des feedbacks informels, les personnes auront davantage besoin de feedbacks formels.

2.5 Discussion - Intégration

Dans cette partie abordant l'intégration, nous avons pu constater que l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » met en place principalement trois dispositifs pour faciliter l'intégration de ses travailleurs : le PIF, les feedbacks et les formations. En outre, nous avons pu noter une différence dans les pratiques d'intégration en fonction du contrat ainsi qu'en fonction du type de poste occupé.

Au travers de ces différents constats, certains éléments peuvent être discutés.

Tout d'abord, nous avons constaté deux façons de fonctionner de la part de l'entreprise. D'une part, pour le centre de ressources, les employés tendent à apprécier le versant personnalisé du programme d'intégration. En effet, ils affirment affectionner les feedbacks réguliers ainsi que les particularités du PIF proposant un planning personnalisé dès l'entrée en fonction ou encore la mise à disposition d'un poste de travail rien que pour soi. Aussi, ils ont l'opportunité de choisir les formations qu'ils souhaitent effectuer et peuvent même se rendre sur le terrain afin de passer une journée complète d'immersion. De ce fait, il peut être rapidement constaté que l'entreprise met tout en place au centre de ressources pour construire l'intégration de la façon la plus individuelle possible, ce qui est apprécié. Cela fait d'ailleurs écho à notre analyse selon les conventions GRH qui indiquait l'ambition de l'entreprise d'être la plus individualisante possible pour l'intégration. Cela a notamment eu pour conséquence, pour Jacques, d'avoir l'impression que l'entreprise s'occupe bien de ses nouveaux collaborateurs. Néanmoins, d'autre part, le fonctionnement est plus nuancé en ce qui concerne les

stations-service. En effet, les employés ont insisté sur l'importance des feedbacks réguliers et des formations, mais suggèrent que celles-ci soient données peu de temps après l'entrée en fonction. Sachant que ceci n'est pas toujours possible, il pourrait être imaginé, afin d'optimiser l'intégration des nouveaux travailleurs, de mettre en place un outil d'E-learning qui permettrait de donner accès aux travailleurs à un plus grand nombre d'informations dès leur départ.

Deuxièmement, nous observons à plusieurs reprises l'apparition de l'importance des informations données. En effet, comme le disent Lacaze et Perrot (2010), les nouveaux travailleurs manquent parfois d'informations permettant de bien servir le client. Deux tendances sont toutefois observées. D'une part, contrairement à ce qu'avancent ces deux auteurs, certains collaborateurs de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » disent ne pas manquer d'informations, mais redoutent à certains moments leur quantité ou encore la difficulté de trouver toutes les sources nécessaires. D'autre part, on observe des demandes indirectes d'informations lorsque les collaborateurs expliquent par exemple la nécessité des formations dès l'entrée en fonction ou encore lorsqu'une employée rapporte avoir apprécié toutes les procédures mises à sa disposition. Concrètement, l'entreprise met donc en place différents moyens pour s'assurer que le nouveau collaborateur dispose des informations nécessaires à son intégration. Néanmoins, ces informations pourraient être scindées, réparties en différents instants, ce qui serait propice à un apprentissage plus complet. Cela permettrait de facto l'optimisation du travail effectué. Concrètement, la réalisation se ferait notamment au travers de la répartition des informations prodiguées par le PIF sur plusieurs journées. Cette adaptation permettrait au nouvel employé de ne pas être submergé d'informations lors de sa première journée de travail et assurerait une meilleure transmission. En outre, favoriser la mise en place de différentes méthodes d'E-learning pourrait être envisagé. Celles-ci permettraient aux travailleurs d'avoir des informations sous d'autres formes. La méthode sera expliquée dans le chapitre VI de ce mémoire.

En résumé, nous avons soulevé diverses observations concernant le fonctionnement de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » en ce qui concerne l'intégration des nouveaux employés. Nous les avons discutées et avons, pour certaines, proposé des pistes afin de les optimiser. Nous ne pouvons qu'encourager la prise en compte la plus individuelle possible des nouveaux travailleurs, comme cela est déjà réalisé par la société. Nous profiterons du point VI pour développer de nouveaux outils permettant également d'optimiser l'intégration au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ».

Chapitre VI : L'implémentation de nouveaux outils concrets chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. »

Introduction

De nombreux dispositifs peuvent être implémentés en entreprise pour optimiser l'accueil et l'intégration des collaborateurs. Dans cette partie du mémoire, nous aborderons des outils concrets pouvant être mis en place au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Ainsi, nous aborderons d'abord la notion de parrainage, ensuite le carnet d'accueil en proposant un lien avec le « Pack d'accueil ». En outre nous aborderons l'E-learning et terminerons par l'importance du rapport d'étonnement. Enfin, nous analyserons la pertinence de ces outils pour l'entreprise en les confrontant aux théories des conventions de Pichault et Nizet (2013) que nous avons abordées précédemment.

1. Le parrainage

D'après Fredy-Planchot (2007), le « parrainage » en société peut être considéré comme un outil facilitant l'accueil et l'intégration. D'après cette auteure, le « parrain » est une personne de l'entreprise qui accompagne un nouveau collaborateur dans ses premiers pas au sein de la société (Fredy-Planchot, 2007). En plus de sa fonction facilitatrice, cet outil permet également de développer les compétences. En effet, les travailleurs développent majoritairement leurs compétences sur le terrain, ce qui nous a également poussé à nous pencher sur cette notion de plus près. En quelques chiffres, l'acquisition « sur le tas » représente 50% des acquis, 30% des acquis s'obtiennent grâce à l'accompagnement et moins de 20% s'obtiennent grâce à la formation traditionnelle (Van Beirendonck, 2004). En outre, Delobbe & Vandenberghe (2001) ajoutent que certains dispositifs d'intégration sont plus efficaces que d'autres. Ainsi, d'après eux, le « parrainage » semble plus efficace que des cours donnés en session formelle.

1.1 Trois façons de concevoir le « parrainage »

Lors des différents entretiens semi-directifs menés, nous avons abordé le sujet du « parrainage » en entreprise avec les collaborateurs de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Lors de ces discussions, trois façons de concevoir cette notion apparaissent.

Dans une première optique, le « parrain » devrait être un collègue travaillant dans la même station-service. Celui-ci devrait avoir beaucoup d'expérience dans le domaine de travail et accompagner le nouvel embauché pendant 1 à 2 semaines (Audrey, Josette, Sophie). D'après Audrey, le gérant, de par son statut de « chef », peut générer une certaine timidité chez les travailleurs et ne serait donc pas la personne qui devrait tenir ce rôle. Ceci aurait pour conséquence que les collaborateurs ne s'adressent pas directement au gérant si une question apparaît (Audrey). Les caractéristiques du « parrain » cités par ces collaborateurs correspondent à ce que mentionnent Lacaze et Perrot (2010) dans leur livre. Ils définissent cette notion comme étant une pratique assez répandue dans les entreprises et décrivent le « parrain » comme un employé chargé d'accompagner la nouvelle recrue lors de ses premières journées de travail. Fredy-Planchot (2007), quant à elle, dit que le parrainage peut être appelé « tutorat » quand cet outil permet à un nouvel arrivant de prendre ses marques au sein de la société avec l'aide d'un collègue situé sur le même niveau hiérarchique. D'après ces auteurs, il s'agit d'un outil d'intégration et de transfert de compétences. Cependant, pour pouvoir

être mis en place avec succès, cette pratique doit avoir une véritable reconnaissance au sein de l'organisation (Fredy-Planchot, 2007). Ce point sera développé dans la suite.

Dans une seconde optique, contrairement à ce que pensent les travailleurs dans le premier point, d'autres pensent que le rôle du « parrain » doit être occupé par le gérant. Ainsi, Denise pense qu'elle peut discuter avec la gérante de son lieu de travail dès qu'elle en éprouve le besoin. Nathan aussi pense que c'est le chef qui devrait prendre le rôle de parrain/tuteur. Finalement, pour Corinne : « *un bon parrain est un bon chef et je pense que je l'ai* ». D'après ces travailleurs, c'est donc le gérant qui serait le parrain idéal pour accompagner les collaborateurs dans leur parcours professionnel. Ensuite, Anaïs et Jacques, employés au centre de ressources, pensent également que ce rôle doit être occupé par leur N+1. Il s'agit là pour eux d'une personne qui est toujours disponible pour toutes leurs questions. Pour tous ces travailleurs, le supérieur est la personne référente à laquelle ils peuvent s'adresser. Cette manière de décrire le parrainage correspond à la vision défendue par Cohen-Scali (2007). D'après ces auteurs, quand le rôle de « parrain » revient au supérieur, il faut plutôt parler de « mentorat » (Cohen-Scali, 2007).

Enfin, dans une troisième optique, le « parrain » devrait être une personne extérieure à la station (Béatrice). Ainsi, Béatrice dit : « *On se sentirait moins jugé, [...] on pourrait lui poser des questions ou lui demander n'importe quoi, [...] on pourrait parler de quelque chose qu'on n'oserait peut-être pas parler avec nos collègues, pour pas avoir peur du jugement* ». Au niveau de l'expérience que le « parrain » devrait avoir, elle pense qu'il peut s'agir d'un collaborateur nouveau dans la société ou une personne présente depuis plusieurs années. Ainsi, elle dit : « *Une personne qui serait là depuis plus de temps, elle pourrait plus me conseiller sur des choses que l'on ne sait pas et une personne qui serait là, le même temps que moi, on pourrait parler des problèmes que l'on rencontre vu qu'on est là depuis le même temps* ». Le parrainage considéré de cette façon n'a pas pu être retrouvé dans la littérature existante. Dès lors, nous pensons que cette idée pourrait faire l'objet d'une étude ultérieure.

Au vu de ces différentes conceptions du parrainage, nous pourrions nous demander s'il serait plus pertinent d'encourager le mentorat ou le tutorat. Malgré les avantages certains du « tutorat » pour Raabe et Beehr (2003), celui-ci devrait uniquement être réalisé par des collègues et non par le gérant. Effectivement, d'après eux, un mentor formel éloigné hiérarchiquement du collaborateur est moins efficace que les collègues pour développer la satisfaction au travail, réduire les intentions de démissionner et favoriser l'engagement dans l'organisation. Cette affirmation va cependant à l'encontre de ce que pensent Martine, Nathan, Gilberte, Corinne, Béatrice et Denis qui ne voient pas l'utilité de désigner un collègue comme « parrain » et sont convaincus qu'un bon "chef" est un bon « mentor ». Il semble donc difficile de définir le système le plus adéquat à encourager.

En conclusion, malgré notre incapacité de définir le cadre le plus pertinent pour le parrainage, que le rôle de parrain soit occupé par le gérant, par le supérieur hiérarchique, ou encore par des collègues directs ou indirects, il semble être un outil pertinent pour les travailleurs de l'entreprise. Cette observation est également partagée par divers auteurs de la littérature scientifique.

1.2 Les avantages du tutorat et du mentorat

Comme nous venons de l'expliquer, la grande différence entre le mentorat et le tutorat est que pour le premier, le parrain est un supérieur hiérarchique du nouvel embauché ; pour le second, il s'agit d'un collègue situé au même niveau hiérarchique.

Dans ce mémoire, lorsque nous aborderons le « parrain » ou encore « binôme », nous n'accorderons pas de différence entre le mentorat ou le tutorat mais considérerons plutôt la notion d'« accompagnement » du nouvel embauché. Ce point de vue correspond à ce que François Pichault nous a communiqué lors d'une entrevue (Pichault, 2019, Feedback d'une présentation orale). D'après lui, la théorie marque une différence entre le tutorat et le mentorat mais en pratique, dans les entreprises, cette différence n'existe pas vraiment (Pichault, 2019, Feedback d'une présentation orale).

L'un des premiers avantages du parrainage serait que le binôme permet d'avoir une plus grande confiance en soi. En effet, Audrey considère qu'un binôme n'explique qu'une seule manière de fonctionner et en travaillant à plusieurs reprises avec cette personne, le collaborateur prendra confiance. Effectivement, elle dit : *« avoir une même personne toute la semaine c'est bien [...] travailler avec elle toute la semaine c'est chouette, parce que de jour en jour elle te réexplique, et c'est la même personne donc tu as une confiance en toi qui est mieux. »*

Un autre avantage de cette méthode est abordé par Allen, Eby, Poteet, Lentz et Lima (2004, cités par Cohen-Scali, 2007, p.151). Ces auteurs ont réalisé une étude comparant des employés qui ont ou non bénéficié d'un tutorat. D'après eux, les personnes qui ont eu l'opportunité d'être accompagnées par un tuteur *« sont plus satisfaites de leur emploi, sont plus engagées dans leur carrière et envisagent plus souvent de rester dans leur organisation. »*

Ensuite, les heures accordées par le tuteur ou le mentor sont épargnées au nouvel embauché, lui permettant ainsi d'avancer plus vite et d'aller plus loin, sur un chemin qu'on aura pris soin d'éclairer (Fredy-Planchot, 2007). Ceci correspond à ce que Nathan nous a communiqué. Il dit avoir eu quelqu'un à ses côtés pendant les 3 premiers jours pour tout lui expliquer et il a apprécié. Ainsi, il ajoute que cela permet, en cas de problème, d'avoir quelqu'un à qui s'adresser. Il conclut en expliquant que cela a fait en sorte qu'il soit rapidement opérationnel et qu'il comprenne rapidement le fonctionnement des différentes tâches de la station.

Pour faire lien avec nos observations précédentes, nous avons soulevé, dans notre discussion sur l'accueil, divers éléments : l'importance du temps accordé aux travailleurs, la pertinence de recevoir des informations réalistes et concrètes et finalement, l'appréciation que les collaborateurs avaient vis-à-vis des liens sociaux créés. Le tutorat permettrait, à lui seul, de combler ces trois fonctions.

1.3 Les dangers de ces dispositifs

1.3.1 La notion de « pouvoir »

Un concept à aborder en lien avec la notion de « parrainage » est celui du « pouvoir » de Crozier et Friedberg (1977). En effet, un travailleur qui accompagne un autre par le « tutorat » détient certaines informations vis-à-vis du nouveau collaborateur. En partageant son savoir, savoir-faire avec un nouveau collègue, il pourrait y avoir un transfert de pouvoir. Ainsi, donner les informations, c'est

accepter l'idée de ne pas être indispensable. Un autre que soi est en mesure de s'approprier les compétences que l'on s'est forgées tout au long d'un parcours professionnel, et cette personne pourrait alors faire preuve d'une performance identique (Fredy-Planchot, 2007).

Par ailleurs, « *Le pouvoir est une relation, et non pas un attribut des acteurs. Il ne peut se manifester et donc devenir contraignant pour l'une des parties en présence, que par sa mise en œuvre dans une relation.* » (Crozier et Friedberg, 1977, p.65). C'est au travers de la relation de tutorat que le pouvoir apparaît. En effet, de ce tutorat naît une relation d'expérimenté/novice, soit une position haute et une position basse. Ce « pouvoir » détenu par le salarié expérimenté peut devenir contraignant pour l'entreprise car le salarié pourrait s'attendre à recevoir une récompense en retour du service rendu à l'employeur. Dès lors, afin d'éviter tout débordement, il serait illusoire de penser que ce partage d'informations par le tutorat puisse se faire durablement de façon informelle. Concrètement, si nous désirons mettre en place cet outil dans l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », il devrait y avoir un réel encadrement de l'entreprise du rôle de « parrainage » pour en tirer tous les bénéfices et instaurer dans la durée et la confiance un partage de compétences dans la société (Fredy-Planchot, 2007).

1.3.2 Le transfert de culture

Un autre danger du parrainage est que la culture de l'entreprise ne soit pas transmise. Ainsi, d'après Julien Balisteri, DRH-Ethias, (cité dans Pichault, 2019) Ethias a mis en place pendant des années le parrainage mais l'a modifié en 2019. En effet, les parrains/marraines n'incarnaient pas toujours les valeurs d'Ethias et ne diffusaient pas le message que l'entreprise désirait transmettre à ses collaborateurs. De ce fait, Ethias met actuellement en place une application plus institutionnalisée. Ainsi, lorsqu'une personne est recrutée, elle a accès à un outil donnant progressivement des informations relatives à l'histoire, aux valeurs, etc. En conclusion, il est important de choisir le parrain d'un nouveau candidat le plus pertinemment possible afin d'être certain que ce dernier incarne adéquatement les valeurs de l'entreprise.

1.4 Analyse avec les conventions RH : l'intégration

Le parrainage est un outil permettant un accompagnement individualisé octroyant une attention particulière durant la période d'intégration de tout nouveau collaborateur. Nous pensons dès lors que le tutorat correspond à ce que le service RH met en place pour l'intégration de ses collaborateurs. Que ce soit un supérieur qui accompagne ou un collègue du même niveau hiérarchique, tous tendent à rendre individuelle l'intégration du collaborateur. En somme, cet outil correspond à la convention individualisante mise en place par le service RH pour l'intégration au sein de la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. »

Conclusion

Toute somme, il existe trois façons d'apprécier le parrainage en entreprise. Soit ce rôle est occupé par un supérieur hiérarchique, soit par un collègue direct, ou encore par une personne extérieure à la station-service. En outre, accompagner un collaborateur a de nombreux avantages. Non seulement il permet une plus grande confiance pour le travailleur mais encore, un gain de temps pour ce dernier. Cependant, d'après Fredy-Planchot (2007), pour que cette pratique puisse être mise en

place dans la durée, elle doit être encadrée. Finalement, cet outil correspond aux conventions que le service RH désire prôner au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. »

2. Le carnet d'accueil

2.1 Deux façons de concevoir un livret/carnet d'accueil

Lors de nos entretiens, nous avons découvert deux différentes manières de concevoir un carnet d'accueil.

D'une part, certains employés en station-service pensent que le livret d'accueil pourrait être un outil pertinent. Ainsi, Béatrice et Claudine disent que ce carnet aiderait les nouveaux collaborateurs à se sentir mieux dans l'organisation et considèrent cet outil comme une source d'informations utiles. Jan partage leur avis. En effet, par le passé, ce gérant a déjà travaillé dans le secteur des stations-service. Dans son ancien emploi, un livret d'accueil était mis en place et suscitait beaucoup d'intérêt de la part des travailleurs (Jan). Conformément à ce que disent ces collaborateurs, selon Louart (1994), le carnet d'accueil est un outil pertinent car il s'agit du premier document officiel reçu par le nouveau salarié.

D'autre part Anaïs ainsi que Audrey jugent cet outil inutile. En effet, Audrey raconte : « *ça me ferait penser comme dans les autres entreprises d'être un numéro. [...] Ce serait dommage parce que tout le monde aurait ce petit carnet et il n'y aurait pas ce petit côté valorisant de la personne* ». Dans cet extrait, Audrey insiste plutôt sur les conséquences de ce carnet. Le collaborateur ne se sentirait plus considéré comme une personne mais comme un numéro. Selon elle, la réalisation de ce carnet serait donc un « gâchis d'argent ». Anaïs ajoute : « *je le donnerais en complément d'informations, mais je ne pense pas qu'il soit vraiment super utile. [...] Les principaux éléments sont dits oralement* ». Les explications théoriques justifiant les craintes de ces collaborateurs quant à la mise en place de cet outil seront expliquées au point 2.3.

2.2 Les informations pertinentes

Les informations qui se trouvent à l'intérieur d'un carnet d'accueil sont d'une importance essentielle. En effet, les nouveaux collaborateurs vont comprendre les priorités accordées par leur employeur à travers cet outil. Ainsi, il peut être intéressant de confier au moins une partie de la conception du livret à une personne capable de comprendre les difficultés liées à l'arrivée dans un nouvel emploi, par exemple un stagiaire ou un apprenti (Lacaze & Perrot, 2010). Ensuite, la forme doit être soignée, et pour cela, l'intervention d'un professionnel de l'édition est nécessaire (Lacaze & Perrot, 2010).

D'après les entretiens menés, les premières informations à noter dans le carnet d'accueil sont celles relatives au travail à effectuer. Ainsi, on pourrait expliquer les différentes tâches à réaliser en station et donner des informations utiles à connaître. Concrètement, les collaborateurs interrogés pensent aux horaires de travail (Claudine, Josette) ou encore aux différents numéros de contact importants (Denise, Béatrice). En outre, on pourrait également ajouter dans ce livret quelques informations relatives aux formations à suivre en station-service. Entre autres, ces explications permettraient aux nouveaux embauchés d'avoir des connaissances basiques quant aux règles d'hygiène de base (Sophie), aux comportements à adopter face au client (Jan et Patricia) et à la

sécurité. Cette dernière est d'une grande importance pour les différents gérants des stations-service. Noter dans ce carnet quelques informations pratiques liées aux formations correspond à ce que Lacaze et Perrot (2010) appellent une intégration à court terme. D'après eux, ce type d'informations vise à rendre la personne engagée rapidement opérationnelle et à augmenter l'efficacité du travail en donnant des informations très concrètes de terrain (Lacaze & Perrot, 2010).

Deuxièmement, les informations que les collaborateurs aimeraient noter dans le carnet sont celles relatives au réseau de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Ainsi, Nathan pense que l'on pourrait y aborder l'histoire ainsi que les projets futurs de l'entreprise. De plus, d'autres suggèrent que l'on pourrait y ajouter une carte du pays avec la répartition des stations-service sur le territoire du Grand-Duché de Luxembourg. Par ailleurs, on pourrait y aborder les points forts de l'entreprise tel que son organigramme, son nombre de travailleurs, etc (Gilberte, Jacques). Ces informations correspondent à ce que Lacaze et Perrot (2010) comparent à l'intégration à long terme. En effet, d'après ces deux auteurs, ce type d'informations vise à fidéliser le collaborateur. Ce serait le cas quand le carnet est « basé sur une présentation générale de l'organisation comprenant son histoire, ses valeurs et ses procédures. » (Lacaze & Perrot, 2010).

Troisièmement, d'autres conseils abordés lors des entretiens pourraient être de souhaiter la bienvenue au nouveau collaborateur (Corinne, Martine, Claudine), montrer au travers du carnet qu'on est disponible pour toutes questions (Martine) et finalement utiliser beaucoup d'images au lieu de texte pour bien illustrer les propos tenus et présenter certains éléments sous forme de questions/réponses (Nathan, Jan et Béatrice).

2.3 Analyse avec les conventions RH : l'intégration

La volonté de l'entreprise est d'axer l'intégration principalement sur l'individu. Dès lors, utiliser un outil tel qu'un carnet pour accueillir et in fine intégrer un travailleur (Lacaze & Perrot, 2010) ne correspond pas aux valeurs que l'entreprise prône au niveau de l'intégration. En effet, la volonté de l'entreprise est de favoriser la convention individualisante en réalisant des outils correspondant aux besoins du personnel. A l'opposé, le carnet d'accueil correspond aux caractéristiques de la convention objectivante car il s'agit d'un outil commun à tous les employés. Dès lors, qu'en est-il de la pertinence de cet outil au sein de l'entreprise ?

Comme nous l'avons évoqué dans la partie I de ce mémoire, nous avons constaté que les stations-service ont tendance à adopter des conventions objectivantes. Celles-ci peuvent expliquer que certaines personnes approuvent l'idée du carnet d'accueil. En effet, les caractéristiques de cette convention sont entre autres que des outils communs sont mis en place pour l'ensemble des employés en station-service (PIF, évaluation, etc.), sans faire de distinction entre les personnes. De ce fait, un outil comme le carnet d'accueil répondrait aux attentes de ces collaborateurs car cela correspond à ce que ces travailleurs connaissent actuellement.

D'un autre côté, les membres du personnel du centre de ressources se trouvent majoritairement dans une convention de type individualisante. Ainsi, les collaborateurs qui disent que le carnet n'est pas un outil pertinent parce qu'ils ont l'impression d'être « un numéro » se justifie par la

prédominance de la convention individualisante dans ce secteur de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». En effet, alors que le service RH essaye de mettre en place une intégration individualisante caractérisée par une attention particulière à l'arrivée du nouveau candidat, mettre en place un outil tel que le carnet d'accueil, qui serait le même pour tout le monde, va à l'encontre de cette politique et correspond aux caractéristiques de la convention objectivante (Pichault et Nizet, 2013).

Dès lors, comment pourrions-nous optimiser l'outil du carnet d'accueil ?

2.4 Le « pack d'accueil »

Comme nous venons de le décrire, la conception d'un carnet d'accueil peut engendrer plusieurs risques. Afin d'éviter ces derniers, nous avons décidé de nous intéresser à un ensemble plus large dans lequel pourrait être intégré un carnet d'accueil : le pack d'accueil. Dans cette partie, nous expliquerons, sur base des entretiens menés, les éléments qui devraient se trouver dans ce « pack » et analyserons ensuite la plus-value de cet outil en comparaison à celle du carnet d'accueil.

Idéalement, ce « pack » se composerait principalement de deux types d'objets : tout d'abord, ceux communs à tout le monde, ensuite ceux en lien avec le poste qu'une personne va occuper au sein de l'entreprise.

2.4.1 Les outils communs

Au niveau des outils similaires à tous les employés, nous pourrions tout d'abord implémenter un carnet de notes permettant au travailleur d'écrire lors des premières journées en station-service tout ce qui lui semble important. Ainsi Magalie, une gérante, explique : « *ceux (les employés en station-service) qui sont arrivés le plus récemment en station, je peux regarder dans leurs bacs, ils prennent tous des notes. [...] Maintenant, je leur conseille aussi quand ils arrivent de prendre des notes* ». De plus, plusieurs employés jugent intéressant de prendre des notes lorsqu'ils commencent en station-service. C'est en ce sens qu'Josette conseillerait à une prochaine recrue qui arriverait au sein de la station : « *qu'elle n'hésite pas à prendre note, elle fait ce qu'elle veut mais qu'elle n'hésite pas à prendre notes de tout ce qu'elle veut, de tout ce qui lui semble un peu compliqué, c'est un conseil* ». De ce fait, le premier élément à inclure dans le pack d'accueil est un carnet avec un stylo à bille. Aussi simple que cela puisse paraître, ces objets permettront à la personne d'avoir son premier outil de travail et peuvent aussi bien être utilisés au centre de ressources que dans les stations-service.

Ensuite, le deuxième type d'outils similaires à tout le monde pourrait être le carnet d'accueil pour toutes les raisons positives citées ci-dessus. Effectivement, même si certains jugent cet outil impersonnel, nous le jugeons utile, à condition qu'il soit l'intégré dans un ensemble plus large, comme dans un « pack d'accueil ». En effet, ce livret permettrait au nouveau collaborateur d'avoir un certain nombre d'informations importantes de façon condensée.

2.4.2 Les outils individuels

Pour contrer l'impression des travailleurs d'être des numéros, nous expliquerons dans ce point les éléments individuels pouvant être ajoutés dans le « Pack d'accueil ».

Ainsi, le pack d'un nouvel embauché pourrait comprendre son GSM de travail, son badge personnalisé ou encore les clés d'une éventuelle voiture de société, etc. Pour les stations-service, plus spécifiquement, le t-shirt ainsi que la casquette pourraient également s'y retrouver.

Ensuite, lors des entretiens menés, nous avons eu l'occasion d'aborder les cadeaux qu'un collaborateur donnerait à une nouvelle recrue. Ce qui ressort principalement, c'est le chocolat, car ce dernier serait « *aimé par tout le monde* » (Chloé). Dès lors, il pourrait être envisageable d'intégrer cet élément dans le « Pack d'accueil » en indiquant, par exemple, le prénom du collaborateur sur un morceau de chocolat. Malgré le coût et le temps investis, ce cadeau permettrait de personnaliser le « pack », de le rendre « spécial » pour chacun.

Conclusion

Finalement, comme l'indiquent Lacaze et Perrot (2010), un carnet d'accueil doit être soigné et pour cela, l'intervention d'un professionnel de l'édition sera nécessaire. De ce fait, il nous semble assez difficile de personnaliser cet outil pour chaque nouveau collaborateur. Au contraire, le « Pack d'accueil » permet d'y intégrer des éléments communs à tous, mais également d'y ajouter des éléments individualisés en fonction du profil recruté. En outre, comme nous l'avons relevé dans la discussion de l'intégration, le personnel de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » semble apprécier les outils personnalisés. Par ailleurs, le personnel se montre intéressé aux informations reçues. De par sa composition, le « Pack d'accueil » permettrait de répondre à ces deux attentes. Tout d'abord en donnant des informations au collaborateur et ensuite en personnalisant cet outil en fonction de la nouvelle recrue.

3. E-learning

Dans ce point, nous développerons deux différents types d'E-learning. Tout d'abord, nous aborderons des vidéos pouvant être utilisées à diverses étapes de l'accueil et l'intégration d'un travailleur. Ensuite, nous approcherons un autre outil pouvant être implémenté durant tout la carrière d'un employé permettant une intégration et le maintien d'un certain niveau de compétences. D'après les entretiens menés, il s'agit là de deux outils d'apprentissage en ligne avant tout utiles pour les employés en station-service. Les vidéos ont uniquement été abordées avec les employés des stations-service.

3.1 Les vidéos

Lors des entretiens menés, nous avons abordé les types de vidéos que les collaborateurs aimeraient regarder avant de commencer à travailler dans l'entreprise ou le jour de leur entrée. De ces discussions, deux types de vidéos bien distincts ressortent.

Tout d'abord, des films expliquant l'entreprise et le déroulement d'une journée type de travail sont jugés pertinents. Concrètement, il s'agirait là d'une présentation de la station (Sophie, Martine, Nathan, Gilberte), d'une explication du travail à accomplir (Sophie, Corinne, Gilberte), ou encore d'éléments qu'il ne faut absolument pas effectuer en station (Magalie). Ces idées ont donc principalement pour but de se faire une image complète du travail à accomplir en station avant de

commencer à travailler dans celle-ci. Cependant, il faut noter que ces informations sont principalement abordées par des personnes n'ayant aucune expérience préalable dans le domaine.

Ensuite, un deuxième type de vidéos que les collaborateurs aimeraient regarder sont en relation avec les formations. Effectivement, lors de nos entretiens, nous avons pu remarquer l'importance accordée à ces dernières par les employés des stations-service. Dès lors, les vidéos que ces collaborateurs aimeraient regarder sont liées à la sécurité dans les domaines tels que la caisse, l'utilisation des extincteurs ou les étapes à réaliser lors d'un incendie (Gilberte, Claudine, Josette, Béatrice) voire encore les premiers secours (Gilberte, Josette, Béatrice). De ce fait, ces vidéos seraient pertinentes car elles permettraient d'apprendre rapidement à l'aide d'images certains éléments principaux à connaître en station. Même si ces films ne seraient pas exhaustifs, ils ont le mérite de favoriser des connaissances de base en attendant que la personne puisse suivre la formation sur le terrain. D'après les collaborateurs, la durée de ces vidéos ne devrait pas excéder 20 minutes. Finalement, en plus de donner la possibilité à tous les collaborateurs d'avoir une formation similaire, d'après Lacaze et Perrot (2010), cette formation E-learning a de réels avantages au niveau des coûts.

3.2 Les questions-réponses

La mise en place d'un E-learning après l'entrée d'un collaborateur au sein de la société est apparue lors de l'entretien avec Jan (gérant d'une station-service). En particulier, ce dernier jugeait intéressant de faire des renouvellements de connaissances régulièrement. L'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » travaille avec un outil informatique qui se nomme « Intralean ». Ce dernier, permet entre autres aux gérants de réaliser leurs plannings de travail. En outre, cet outil est également présent via une tablette dans les stations-service. Son objectif est de réaliser notamment le « Log In » en début de journée et le « Log Out » en fin de journée. Il peut également être utilisé en tant qu'outil de vente. En effet, il permet de lancer des concours entre travailleurs pour voir qui vend par exemple le plus de cartes de fidélité. Ce système pourrait également être utilisé à d'autres fins. En effet, quand une personne réalise son « Log-in » en début de journée, ce moment pourrait être utilisé pour participer à un « Quizz » sur la tablette. Ce jeu se réaliserait une fois par jour et permettrait à la personne de renouveler constamment ses connaissances. Vu que l'outil informatique est présent toute la journée, la personne ne serait pas obligée de répondre directement à la question, mais pourrait se renseigner également auprès de ses collègues, auprès de son supérieur, avant de revenir au « Quizz » quand la réponse est trouvée. Ces questions que nous désirons implémenter en stations pourraient être comparées à des « modules de formation en ligne ». L'avantage de ces derniers, c'est que les instructeurs et les personnes en station-service peuvent facilement être reliés par le biais d'un réseau. Via la tablette, les travailleurs des stations-service auraient toujours accès à cet outil lors de leur travail, ce qui pourrait dès lors permettre un apprentissage au continu (Teach ICT, 2016 cité par Dubois, Schoenars & Jemine, 2018).

3.3 Analyse avec les conventions RH : les formations

Au niveau de la dimension des formations pour les employés en station-service, ces derniers se trouvent dans une convention objectivante. Effectivement, les formations sont organisées à l'avance

et sont les mêmes pour tous les employés en station-service. Dès lors, les outils d'E-learning que nous venons d'aborder pourraient s'intégrer à ce qui est déjà en place en station-service.

3.4 D'autres avantages

L'E-learning permettrait également de répondre à ce que nous avons abordé dans la discussion de l'intégration. En effet, les collaborateurs apprécient recevoir des informations, mais redoutent à certains moments leur nombre. De par le « Quizz », de nombreux renseignements pourraient être donnés, et ceux-ci seraient répartis dans le temps. De ce fait, cet outil correspond parfaitement aux attentes des différents travailleurs.

Conclusion

Finalement, l'E-learning est un moyen rapide et peu coûteux pour former des travailleurs. En effet, cet outil permet de condenser les informations importantes à connaître. Par ailleurs, le « Quizz » s'apparente à un défi quotidien pour les employés, permettant par la même d'enrichir leurs connaissances.

4. Le rapport d'étonnement

Le rapport d'étonnement est un document écrit par le nouveau collaborateur, reflétant ses observations et interrogations durant ses premiers temps dans l'entreprise. Ce texte peut être remis à un supérieur hiérarchique après un ou deux mois dans l'entreprise (Lacaze & Perrot, 2010). Nous n'avons pas eu l'occasion d'aborder ce sujet lors des entretiens menés. Cependant, nous avons tout de même décidé de discuter cet élément dans le cadre de ce mémoire. En effet, nous pensons que ce rapport correspond aux conventions que l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » désire mettre en place. Ensuite, plusieurs auteurs ont souligné la pertinence de cet outil.

Ainsi, d'après Lacaze et Perrot (2010), cet outil permet aux responsables d'accéder à d'autres points de vue et de tirer profit de l'esprit critique et de la créativité des nouveaux collaborateurs. D'après Maréchal (2005), ce rapport est intéressant pour l'entreprise pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il aidera la société à avoir des informations utiles sur le nouveau collègue. Ainsi, cela permettra à l'entreprise de découvrir ce à quoi le nouveau collaborateur attache de l'importance, s'il ose donner son avis ou encore s'il est créatif. Ensuite, il constituera pour « Gulf Petroliana Luxembourg S.A » un miroir de l'entreprise. Ce « miroir » est certes incomplet, car il reprend l'avis d'une personne qui ne connaît pas encore bien l'entreprise, mais peut être utile (Maréchal, 2005). Outre les aspects positifs pour l'entreprise, cet outil permet également d'impliquer le personnel dans le processus d'amélioration en suscitant leur créativité et l'émergence de nouvelles idées. Cette façon de travailler peut avoir une influence sur le travailleur qui n'est pas des moindres, les travailleurs sachant que le « patron de l'entreprise » va les écouter (Stoerckel, 2007).

En outre, nous pensons que ce type de rapport pourrait être intéressant afin de constamment remettre en question les pratiques de travail. De ce fait, on pourrait utiliser ces critiques pour optimiser l'accueil et l'intégration chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». Effectivement, nous pensons que tout comme un employé doit se former tout au long de sa carrière pour rester employable, le « lifelong

learning » (Dujardin, 2018) indique qu'une entreprise doit faire de même et donc constamment se remettre en question pour évoluer avec les attentes des candidats.

Finalement, comme abordé au préalable, les collaborateurs apprécient le temps accordé à leur accueil, la personnalisation et les informations reçues durant l'intégration. Le rapport d'étonnement permettrait de répondre à ces trois attentes. Tout d'abord, il permettrait de montrer à la personne que l'entreprise est disponible et à l'écoute de ses collaborateurs. Ensuite, cet outil favoriserait également les échanges avec la personne et rectifierait éventuellement certaines informations mal comprises par le collaborateur.

4.1 La mise en place pratique

Le nouveau collaborateur élabore un rapport écrit sur ce qui l'a étonné en arrivant dans l'entreprise. D'après Haegel (2012), cette rédaction servira de support à la discussion qui suivra. Ce rapport doit être rédigé, au plus tard, un mois après l'arrivée, sinon l'étonnement s'efface au profit des habitudes. Le rapport peut également être accompagné d'une présentation orale devant son supérieur hiérarchique, ses parrains et le responsable RH (Haegel, 2012). Ensuite, il est important de communiquer au collaborateur que ce rapport n'est pas un jugement de valeur mais qu'il s'agit de constats, d'étonnements, d'interrogations. Dans tous les cas, il constitue une source d'informations pour l'entreprise et incite cette dernière au progrès pour éventuellement encore mieux accueillir les prochains collaborateurs (Maréchal, 2005).

Pour mettre en place ce rapport, nous avons pensé utiliser un programme présent chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », le « basecamp ». En effet, cette plateforme permettrait à la personne de réaliser un rapport d'étonnement après quelques semaines dans l'entreprise et de le rendre facilement accessible aux personnes concernées. Une réunion pourrait ensuite être organisée pour en discuter.

4.2 Analyse avec les conventions RH : l'intégration

Au niveau de la dimension de « l'intégration » des conventions RH, le rapport d'étonnement s'inscrit dans ce que le service RH désire mettre en place au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. ». En effet, que ce soit pour le centre de ressources ou encore pour les employés des stations-service, ce type de rapport accentue la volonté du SRH de favoriser l'individualisation de l'intégration pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, demander à chaque nouveau collaborateur de rédiger un rapport permettrait de disposer d'un grand nombre d'informations. Ainsi, le SRH accorderait de l'importance à ce qu'a vécu le travailleur pendant sa période d'intégration et encouragerait l'intégration et l'appartenance des nouveaux collaborateurs à l'entreprise (Stoerkel, 2007). Ensuite, grâce à ce rapport, on accorde de l'importance au travailleur. Ensuite, l'outil permettrait d'ajuster le parcours d'intégration de ce dernier si besoin et d'accompagner de façon la plus personnalisée possible le nouveau travailleur. Ce rapport correspond donc bel et bien aux caractéristiques d'une intégration individualisante.

Ensuite, comme l'avance Haegel (2012), ce rapport peut être utilisé pour valider la période de fin d'évaluation. De ce fait, la dimension de l'évaluation est également impliquée dans ce rapport.

Effectivement, le personnel des stations-service se trouve dans une convention principalement objectivante avec une grille d'évaluation standardisée pour tous les collaborateurs. Dès lors, la mise en place d'un outil individualisant comme le rapport d'étonnement peut avoir des conséquences fructueuses mais également néfastes. Tout d'abord, comme nous le confiait Magalie dans la partie V de ce travail : « *on n'a pas le temps* ». Dès lors, vouloir modifier un outil rapidement complété par un rapport d'étonnement qui demanderait plus d'investissement de la part des gérants nous semble difficile à implémenter. Ainsi, il pourrait y avoir une opposition des gérants quant à la mise en place de cette pratique. De ce fait, si l'on désire utiliser ce document, il faudra veiller à en expliquer l'utilité à en optimiser le temps et se préparer à une certaine résistance face à ce changement.

Concernant les employés du centre de ressources, ceux-ci se trouvent pour la dimension de l'évaluation dans une convention hybride entre la convention objectivante et la convention individualisante. En conséquence, cet outil a plus de pertinence pour ces travailleurs car une plus grande attention est déjà accordée actuellement à l'évaluation de ce personnel.

De par cette constatation, la mise en place d'un rapport d'étonnement aura plus de pertinence pour les employés du centre de ressources que pour ceux des stations-service.

Conclusion

Le rapport d'étonnement permet à l'entreprise d'avoir un feedback constructif de son collaborateur engendrant une remise en question continue de ses pratiques au regard de la réalité du terrain. En outre, le travailleur apprécie les qualités de cet outil de par son aspect individualisant notamment. Il nous paraît donc d'encourager la mise en place de ce rapport, particulièrement au centre de ressources, de par la convention qui le corrobore.

5. Pour résumer

Pour conclure, de nombreux outils permettant d'optimiser l'accueil et l'intégration existent. Aussi nous avons eu l'occasion d'en aborder quatre dans cette partie.

Le premier, le « parrainage », a comme caractéristique qu'il peut être occupé par trois personnes différentes : un collègue direct, le N+1 ou encore une personne d'une autre station. Cet outil présente de nombreux avantages, mais doit être reconnu par l'organisation pour être pertinent.

Le deuxième, le carnet d'accueil, est jugé utile pour certains et inutile pour d'autres. En effet, alors que quelques-uns le considèrent comme un outil permettant d'obtenir un certain nombre d'informations, d'autres auraient l'impression d'être « un numéro » si un livret d'accueil leur était remis. Par ailleurs, la volonté de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » est d'individualiser au maximum l'accueil et l'intégration de ses collaborateurs. De ce fait, le carnet pourrait être intégré dans un ensemble plus large, le « Pack d'accueil ». Celui-ci aurait l'avantage de pouvoir être individualisé pour chaque travailleur.

Le troisième outil, l'E-learning, permettrait aux collaborateurs d'avoir un accès plus facile et plus rapide aux informations. En outre, cet outil favoriserait également la formation continue des travailleurs.

Enfin, le quatrième outil, à savoir le rapport d'étonnement, donne la possibilité à l'entreprise d'accéder à un certain nombre d'informations utiles via l'avis du travailleur. De plus, ce dispositif donne également un cadre formel à la personne pour s'exprimer.

En somme, déployer tous ces outils au sein de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » permettrait d'optimiser l'accueil et l'intégration dans cette société.

Conclusion

Ce mémoire s'est intéressé à l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » et plus particulièrement à ses pratiques d'accueil et d'intégration. Alors que cette société met déjà en place de nombreux outils permettant d'accueillir et d'intégrer ses travailleurs, nous avons investigué la façon dont nous pourrions optimiser ces derniers.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons créé un entretien semi-structuré et avons rencontré 20 membres du personnel de l'entreprise. De cette façon, nous avons pu connaître la réalité de terrain et les besoins réels liés à cette dernière. Nous avons ensuite analysé l'ensemble et l'avons mis en lien avec la littérature existante à ce sujet.

Sur cette base, nous avons d'abord tenté de comprendre les enjeux liés à l'accueil et l'intégration d'un travailleur. La littérature a avancé divers arguments nous encourageant à conscientiser les différents acteurs impliqués quant à l'importance de ces deux processus. Ainsi, un accueil et une intégration bien orchestrés sont un gain de temps pour tous les membres de la société et contribuent à diffuser une image de qualité de l'entreprise. En outre, nous avons chiffré les coûts liés à ces étapes et malgré de potentiels biais, ils ont eu le mérite de souligner la matérialité des pertes potentielles encourues par la société.

Au cœur de notre travail, nous avons analysé les deux sujets principaux de notre mémoire à l'aide des entretiens semi-directifs menés. Dans la première partie, nous avons découvert, outre l'importance du lien social et le besoin d'informations de la part des travailleurs, la valeur du temps accordé aux différents collaborateurs durant la phase d'accueil. Ainsi, l'entreprise semble déjà particulièrement attentive à cette particularité en proposant un discours complet et personnalisé par le DRH ou encore en ne mentionnant aucune limite temporelle lors du recrutement. Il serait possible d'optimiser les pratiques en allongeant notamment la « visite découverte » ou encore en accordant davantage d'attention lors d'un remplacement en station. Ensuite, dans l'analyse de l'étape de l'intégration, nous avons notamment pu relever que les collaborateurs allouent une importance particulière aux informations dispensées. De ce fait, même si ces derniers avouent ne pas en manquer, le flux de données pourrait être optimisé en le scindant en plusieurs étapes sur plusieurs journées. D'après nos discussions, ceci serait propice à un apprentissage plus rigoureux et plus aisé.

Par ailleurs, nous avons suggéré toute une série de nouveaux moyens que la société pourrait mettre en place. Concrètement, il s'agit là du parrainage, d'un pack d'accueil, de l'E-learning ou encore d'un rapport d'étonnement, ceci afin d'optimiser et d'élargir les pratiques déjà appliquées par l'entreprise. Par ailleurs, nous avons discuté le contexte dans lequel l'entreprise sélectionnée se développe et avons constaté que ce dernier peut influencer l'accueil et l'intégration. Concrètement, les outils mis en place par l'entreprise ainsi que ceux que nous avons avancés pourraient avoir plus ou moins de pertinence en fonction de la société ou du service dans lequel ils sont déployés. Autrement dit, ces outils trouveraient leur utilité en fonction des stratégies RH développées par une société. Par exemple, nous avons suggéré l'utilisation des conventions de Pichault et Nizet (2013) afin d'optimiser au mieux la compréhension et la mise en place d'outils concrets en entreprise.

Notre étude se voulant sélective et basée sur une seule société, nous encourageons de futurs chercheurs à approfondir notre travail afin de permettre à d'autres d'y trouver un moyen d'optimisation de leurs propres pratiques. Peut-être serait-il même possible de créer des outils systémiques transposables d'une entreprise à une autre ? Ainsi, nous espérons que notre étude aura porté ses fruits et qu'elle invitera à la poursuite des recherches à son sujet.

Finalement, nous espérons que ce présent travail aura permis à l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » d'optimiser ses pratiques et que des résultats concrets pourront être relevés.

Bibliographie

Articles :

Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 8, 1-39.

Barus-Michel, J., Enriquez, E. & Lévy, A. (2016). *Vocabulaire de psychosociologie : Références et positions*. Toulouse, France : ERES. doi:10.3917/eres.barus.2016.01

Cohen-Scali, V. (2008). Accompagnement en entreprise et intentions liées à la carrière chez des apprentis du bâtiment. *Pratiques Psychologiques*, 14(2), 147-160. doi:10.1016/j.prps.2007.11.004

Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain*, 64(1), 61-89. doi:10.3917/th.641.0061

Frédy-Planchot, A. (2007). Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue Française de Gestion*, 175, 23-32. doi:10.3166/rfg.175.23-32

Formarier, M. (2012). Les concepts en sciences infirmières. *Association de Recherche en Soins Infirmiers*, 43-45. doi :10.3917/arsi.forma.2012.01.0043

Hays Recruiting experts worldwide. (2018). Etude de rémunération : Salary Guide Luxembourg 2018. *Luxembourg : Hays Luxembourg*.

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779. doi:10.1037/0021-9010.88.5.779

Lowe, G. (2006). A proper welcome. *Canadian Business*, 79(14/15), 67.

Perrin, N. (2005). La méthode inductive, un outil pertinent pour une formation par la recherche ? Quelques enjeux pour le mémoire professionnel. *Suisse : Hep-Vaud*. Retrieved from <http://www.revuedeshep.ch/pdf/vol-2/2004-2-perrin.pdf>

Raabe, B., & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 271-293. doi:10.1002/job.193

Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *Sloan Management Review*, 46(2), 35-41. doi:10.1108/02683941111139001

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402. doi:10.1108/02683941111139001

Sauer, C., & May, M. J. (2017). Determinants of just earnings: The importance of comparisons with similar others and social relations with supervisors and coworkers in organizations. *Research in Social Stratification and Mobility*, 47, 45-54. doi:10.1016/j.rssm.2016.05.003

Stoerker, N. (2007). Le rapport d'étonnement, nouvel outil de management dans les établissements de santé ? *Recherche en soins infirmiers*, 91(4), 61-75. doi:10.3917/rsi.091.0061

Van beek, V. (2017). Accueil et intégration : les nouveaux modèles. *RHmagazine*, 246, 16-17.

Van de Leemput, C. & Salengros, P. (2007). Le concept d'incertitude : du constat à l'espoir. *Le Travail Humain*, 70(3), 201-208. doi:10.3917/th.703.0201

Cours consultés :

Dubois, C., Jemine, G., & Schoenars, F. (2018). GEST1070-1 : *Sociological approach of management and HRM*. Université de Liège.

Dujardin, J. (2018). GRHO0006-2 : *Enjeux stratégiques de la gestion des compétences et de la formation*. Université de Liège.

Lejeune, C. (2016). METO0825-1 : *Méthodes de recherche qualitative - Principes et techniques*. Université de Liège.

Pichault, F. (2019). GRH0005-2 : *Gestion des ressources humaines : matières approfondies*. Université de Liège.

Monographies :

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, France : Seuil.

Haegel, A. (2012). *La boîte à outils des Ressources Humaines*. Paris, France : Dunod.

Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Paris, France : Dunod.

Louart, P. (1994). *Gestion des Ressources Humaines* (2è éd.). Paris, France : Eyrolles Université.

Maréchal, L. (2005). *L'entreprise accueillante*. Liège, Belgique : Editions des Chambres de Commerce et d'Industrie de Wallonie.

Maurice-Desbat, O. (2008). *L'intégration dans l'entreprise : Travailler en coopération*. Lyon, France : Anact.

Mintzberg, H. (1998). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Paris, France : Editions d'Organisation.

Nizet, J., & Pichault, F. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (2è éd.). Paris, France : Editions du Seuil.

Peretti, J-M. (2001). *Ressources Humaines* (6è éd.). Paris, France : Vuibert.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales* (2è éd.). Paris, France : Dunod.

Savall, H., & Zardet, V. (2003). *Maîtriser les coûts et les performances cachés* (4è éd.). Paris, France : Economica.

Van Beirendonck, L., (2004). *Management des compétences : Evaluation, développement et gestion*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4è éd.). Thousand Oaks, États-Unis : Sage.

Sites internet :

Beretti, M. (2017). *La fidélisation client à l'ère digitale*. Retrieved from <http://www.groupekemaconseil.com/fidelisation-client-a-lere-digitale/>

Bichon, D. (2013). *L'onboarding en France : une préoccupation désormais majeure pour les entreprises*. Retrieved from http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/01/30/cercle_64388.htm#K1o1GRBsZZJrmQqE.99http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/01/30/cercle_64388.htm

Brown, J. (2007). *Employee orientation: Keeping new employees on board*. Retrieved from https://www.digicast.com.au/hs-fs/hub/59176/file-15741175-pdf/docs/employee_orientation.pdf

Coekelberghs, A. (2007). *Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs : Guide pour les SPF horizontaux*. Retrieved from https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/Guide%20accueil%20et%20integration_FR.pdf

Lemaire, I. (2016). *Comment être une entreprise sociale et rentable*. Retrieved from <https://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/comment-etre-une-entreprise-sociale-et-rentable-56b22c823570fdebf5b1cde>

Linternaute. (n.d.). *Dictionnaire français : dématérialisation*. Retrieved from [https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/dématérialisation/](https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/demat%C3%A9rialisation/)

Rédaction des suppléments du Parisien. (2019). *Recrutement : comment ne pas passer à côté de l'intégration des salariés*. Retrieved from <http://www.leparisien.fr/economie/emploi/top-employeur/recrutement-comment-ne-pas-passer-a-cote-de-l-integration-des-salaries-06-02-2019-8004528.php>

Spencer, T. (2010). *Les chiffres clés de la fidélité : l'importance de la fidélisation pour les entreprises*. Retrieved from <https://www.observatoire-fidelite.com/les-chiffres-cles-de-la-fidelite-limportance-de-la-fidelisation-pour-les-entreprises-167.html>

Tremblay, J. M. (2016). *Etude de cas et sciences sociales*. Retrieved from http://classiques.uqac.ca/contemporains/hamel_jacques/etude_de_cas_et_sciences_sociales/etude_de_cas_intro.html#_ftn5

Verlaguet, C. (2019). *Comment bien choisir ses outils de dématérialisation ?* Retrieved from <https://www.forbes.fr/technologie/comment-bien-choisir-ses-outils-de-dematerialisation/?cn-reloaded=1h>

ANNEXES

ANNEXE 1 : Les configurations organisationnelles

Selon Mintzberg (1998), dans une organisation, différents composants et paramètres ont tendance à s'aligner en des ensembles cohérents que l'on appelle des configurations organisationnelles.

Dans l'entreprise, on ne se trouve pas dans un seul type de configuration. En effet, les configurations sont rarement des types « purs ». Ici, nous sommes dans des formes « hybrides » de configurations entre la configuration « Mécaniste » (cf.2.2) et « Adhocratique » (cf.2.2). « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » se trouve dans des configurations « hybrides », car le « core business » regroupe deux entités. Le premier secteur d'activité de l'entreprise regroupe les stations-service (qui se trouvent dans une configuration « Mécaniste »). Le second concerne le personnel plus « spécialisé » travaillant au centre de ressources et qui s'occupe, entre autres, de la gestion des pompes à essence, de la flotte roulante (poids-lourds), des choix stratégiques de l'entreprise, etc. (cette entité se trouve dans l'« Adhocratie »).

Le personnel des « stations-service » se trouve dans la configuration de type « Mécaniste » pour plusieurs raisons.

Premièrement, la division horizontale est forte. En effet, les travailleurs réalisent peu de tâches et ils sont relativement spécialisés dans ce qu'ils font. Lors de nos 3 journées de formation en station-service, nous avons pu remarquer que les tâches occupées par les employés en stations-service se divisent principalement en six parties :

1. La gestion de la caisse ;
2. La gestion des stocks ;
3. L'accueil et le service au client ;
4. Le réapprovisionnement du magasin ;
5. La gestion de la propreté ;
6. La gestion du « Bake Off⁶ ».

Lors de notre immersion sur le terrain, nous avons pu observer que lorsqu'un nouveau collaborateur intègre l'équipe, il va d'abord se spécialiser dans la gestion de la caisse. Il semblerait qu'il s'agisse là d'une des tâches les plus faciles à réaliser. Ce n'est que lorsque qu'il est estimé que l'employé maîtrise totalement cette mission qu'il va réaliser les autres tâches. Cet exemple illustre de ce fait le choix de la configuration.

Deuxièmement, la division verticale est forte également. Le travailleur a relativement peu d'autonomie dans la réalisation de ses tâches et ne participe pas à la conception de son travail. Ce sont les supérieurs hiérarchiques qui définissent les tâches à réaliser par le travailleur. Ainsi, il y a différentes règles qui définissent comment doit se dérouler le travail (ex. les sandwiches doivent être

⁶ Correspond à la partie boulangerie d'une station-service

garnis d'une telle manière, les clients doivent être accueillis d'une telle façon, etc.). Il existe donc une standardisation des procédés. En conclusion, il s'agit actuellement d'un environnement assez « simple » et stable qui ne laisse que peu de possibilités au travailleur de modifier un élément.

Troisièmement, la qualification des opérateurs peut être qualifiée de « faible ». En d'autres termes, l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » ne demande pas de qualifications spécifiques à ses travailleurs pour occuper un poste d'employé en stations-service.

D'un autre côté, nous avons pu constater que les personnes travaillant au centre de ressources de l'entreprise « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » se trouvent plutôt dans une configuration « Adhocratique ». Ces travailleurs sont plus spécialisés dans leurs tâches. Par exemple, dans le bureau des Ressources Humaines, une personne est plus spécialisée dans la comptabilité RH et la gestion de la rémunération, une autre dans le recrutement de tout type de profils et la dernière dans la gestion des plans de formation. Dans les autres services du centre de ressources, on retrouve également des profils hautement spécialisés tels que des comptables, des fiscalistes, des marqueteurs, etc. Nous avons pu observer que chacun d'entre eux avait un travail spécifique à réaliser.

En outre, la division verticale est faible. Le travailleur conçoit son travail et dispose d'une autonomie importante dans sa réalisation. En effet, le type de management proposé aux différents collaborateurs est le « Management par Objectifs ». Celui-ci leur permet de choisir leur méthode de travail tant que le but final est atteint. Pour reprendre le cas d'un Gestionnaire RH qui s'occupe du recrutement, bien que pour sélectionner un candidat, il doit se concerter avec plusieurs acteurs (le gérant, la coordination, le DRH, etc.), il est plutôt libre dans sa façon de réaliser des entretiens d'embauche.

Par ailleurs, la division horizontale est faible car les collaborateurs du centre de ressources réalisent beaucoup de tâches diverses. Concrètement, il arrive que le service RH, en plus de son travail « habituel », travaille régulièrement sur un projet en groupe concernant, par exemple, l'ouverture d'une nouvelle station-service.

ANNEXE 2 : Personnes rencontrées pour les entretiens exploratoires

	Fonction	Âge	Dates des rencontres
Andrea	Employée en station-service	30-41 ans	10-11-12 octobre
Cynthia	Employée en station-service	20-30 ans	10-11-12 octobre
Marc	Gérant	51-60 ans	10-11-12 octobre
André	Assistant-gérant	20-30 ans	10-11-12 octobre

ANNEXE 3 : Personnes interrogées pour les entretiens semi-directifs

	Fonction	Tranche d'âge	Date de l'entretien	Mois prestés au sein de l'entreprise	Durée de l'entretien
Gilberte	Employée en station-service	41-50 ans	28/11/2018	4 mois	32'42''
Anne	Employée en station-service	20-30 ans	23/11/2018	6 mois	49'39'
Denise	Employée en station-service	31-40 ans	23/11/2018	1 mois	24'08''
Béatrice	Employée en station-service	20-30 ans	21/11/2018	6 mois	45'28''
Audrey	Employée en station-service	20-30 ans	20/11/2018	5 mois	59'29''
Sophie	Employée en station-service	20-30 ans	04/12/2018	2 mois	47'40''
Nathan	Employé en station-service	31-40 ans	20/12/2018	1 mois	26'26''
Corine	Employée en station-service	51-60 ans	14/12/2018	4 mois	42'13''
Claudine	Employée en station-service	20-30 ans	05/12/2018	3 mois	40'11''
Martine	Employée en station-service	41-50 ans	20/12/2018	1 mois	28'12''
Jacques	Employé du centre de ressources	31-40 ans	06/12/2018	2 mois	29'50''
Anaïs	Employée du centre de ressources	20-30 ans	05/12/2018	5 mois	35'18''
Jan	Gérant	41-50 ans	23/11/2018	Plus de 5ans ⁷	L'entretien n'a pas pu être enregistré
Magalie	Gérante	41-50 ans	21/11/2018	Plus de 5ans	48'24''
Patricia	Gérante	51-60 ans	23/11/2018	Plus de 5ans	26'43''
Mathilde	Gérante	31-40 ans	20/12/2018	Plus de 5ans	29'33''

⁷ Pour des raisons de confidentialité, tous les gérants ont la même ancienneté.

ANNEXE 4 : Formulaire de consentement



Formulaire de consentement éclairé

Etudiant : **Yannick Lenaerts**

Je, soussigné(e) déclare :

- avoir reçu, lu et compris les informations ci-dessous ;
- avoir pu poser des questions sur cette recherche et reçu toutes les informations que je souhaitais.

Je sais que :

- je peux à tout moment mettre un terme à ma participation à cette recherche sans devoir motiver ma décision ni subir aucun préjudice que ce soit ;
- je peux contacter le chercheur pour toute question ou insatisfaction relative à ma participation à la recherche ;
- en vertu de la loi sur la protection de la vie privée du 08/12/1992, les données recueillies seront strictement confidentielles et il sera impossible à tout tiers non autorisé de m'identifier (pour ce faire, le chercheur responsable s'engage à n'utiliser que les prénoms des participants sans les noms de famille, à ne pas divulguer vos coordonnées personnelles à un quelconque tiers, à utiliser des codes chiffrés confidentiels lors du traitement des données afin qu'aucun lien entre le participant et les propos ne puisse être fait par un tiers) ;
- les rencontres seront archivées dans un endroit confidentiel à des fins exclusivement de recherche, et ce, jusqu'à la réussite de mon mémoire, c'est-à-dire en août 2019 ;
- je peux demander à recevoir les résultats généraux de la recherche une fois celle-ci clôturée.

Je donne mon consentement libre et éclairé pour participer en tant que sujet à cette recherche.

Lu et approuvé,

Date et signature

ANNEXE 5 : Guide d'entretien - Employés en station-service et employés du centre de ressources

Thème 0 : Contextualisation de la recherche et présentation

Thème 1 : Votre travail

- Présentation de la personne, ancienneté, etc.
- « En quoi consiste votre travail ? Pouvez-vous me décrire les aspects principaux de votre travail ? »

Thème 2 : Avant l'entrée en entreprise

- « Qu'est-ce qui vous a marqué lors du recrutement, positivement/négativement ? »
- « Quel type d'informations aimeriez-vous avoir, avant de commencer à travailler dans l'entreprise ? »
- « Quel(s) outil(s) et quel type d'information(s) pourraient diminuer le stress lors de la première journée de travail ? »
- « Si vous pouviez choisir des vidéos à regarder avant de commencer à travailler chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. », quel type de vidéo(s) choisiriez-vous ? »
- « Combien de temps accorderiez-vous maximum à ces vidéos ? »
- « Avec le recul, qu'est-ce que vous pensez des 2 heures « visite découverte » de la station-service ? »
- « Quelle image de l'entreprise aviez-vous avant de commencer à travailler chez « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. » ? Quelle est l'image que vous en avez maintenant ? »

Thème 3 : La première journée

- « Quels sont les éléments qui vous ont marqué lors de votre première journée de travail ? Qu'est-ce qui vous a surpris ? »
- « Qu'avez-vous ressenti quand vous êtes arrivé ? »
- « Que pourrait-on améliorer à cette première journée ? »
- « Quelles sont les personnes que vous aimeriez rencontrer la première journée ? Pourquoi ? »
- « Si vous pouviez offrir un cadeau le premier jour à un collaborateur, vous lui donneriez quoi ? Pourquoi ? »

Thème 4 : Les 6 premiers mois en entreprise

- « Quel(s) type(s) de formation(s) jugeriez-vous pertinent(s) pendant les 6 premiers mois en entreprise ? »
- « Comment jugez-vous le suivi de votre intégration ? » « Jugez-vous avoir reçu suffisamment de feedbacks ? »
- « Après combien de temps vous faudrait-il une évaluation complète de votre travail ? »
- « Quelle(s) personne(s) aimeriez-vous rencontrer pendant vos 6 premiers mois en entreprise ? »

Thème 4 : Des outils qui faciliteraient l'intégration

- « Quels outils pourraient vous faciliter l'intégration ? »
- « Comment vos collègues pourraient-ils vous aider à vous intégrer ? »
- « Comment décririez-vous un « parrainage » en entreprise ? Qui devrait être ce « parrain » ? »
- « Si vous étiez « parrain », quelles informations donneriez-vous à un nouvel arrivant ? »
- « Quelles informations vous auraient été utiles ? »
- « Quelles informations sont nécessaires pour bien réaliser le travail demandé ? »
- « Quelles sont les informations que vous mettriez dans un carnet d'accueil ? »

Thème 5 : La durée de l'intégration

- « A votre avis, quelle est la durée moyenne d'une bonne intégration ? »
- « Quel est le temps qu'il vous a fallu pour être bien intégré/opérationnel au sein de l'entreprise ? »

- « Comment pourrait-on diminuer ce temps ?»

Thème 6 : Intégration et gérant

- « Aujourd'hui, on donne beaucoup d'informations aux nouveaux arrivants. Quelles autres informations pourrait-on donner ?»
- « Quelles étaient les informations données par le gérant ?»
- « Que rajouteriez-vous à celles-ci ?»
- « Comment répartiriez-vous ces informations ?»
- « Y-a-il des informations que vous préféreriez avoir par écrit ?»

Thème 7 : Une bonne intégration

- « Quel(s) sont le(s) outil(s) qui vous permettraient d'être efficace plus rapidement ?»
- « Si vous aviez une baguette magique, que mettriez-vous en place pour l'accueil et l'intégration de votre prochain collègue ?»

Thème 8 : Evaluation

- « Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous l'accueil et l'intégration réalisée par les RH, par le gérant et par les collègues ?»

ANNEXE 6 : Guide d'entretien - Gérants

Thème 1 : Outils mis en place

- « Que pensez-vous du Programme d'Intégration et de Formation (PIF) mis en place au sein de l'entreprise ? Y a-t-il un/des élément(s) que vous y rajouteriez ?»
- « Utilisez-vous d'autres outils plus informels pour accueillir et intégrer vos travailleurs ?»

Thème 2 : Première journée

- « Comment se déroule une journée d'accueil type ?»
- « Quelles sont les questions les plus fréquemment posées par les candidats pendant cette journée ?»
- « Quel est le temps accordé à un nouvel arrivant le premier jour ? Jugez-vous ce temps suffisant ?»
- « Aimerez-vous avoir des informations à propos du candidat avant qu'il arrive chez vous ?»
- « Etes-vous toujours présent lors de la première journée du nouveau travailleur ?»
- « Y a-t-il un moment idéal pour faire commencer un nouveau travailleur ? Heure/jour ? Pourquoi ?»

Thème 3 : Les 6 premiers mois au sein de « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. »

- « Que pourrait-on mettre en place les 6 premiers mois pour un favoriser un « bon » accueil et une « bonne » intégration de travailleurs ?»
- « Comment imagineriez-vous un « parrain » pour l'accompagnement d'un nouvel embauché ?»

Thème 4 : Accueil et intégration en fonction du contrat

- « Comment se déroule l'accueil et l'intégration d'un intérimaire, étudiant, CDI, CDD, personne « empruntée » des autres stations ? Y-a-il des différences ?»

Thème 5 : Bottom-Up

- « Si vous pouviez donner des conseils au service RH pour l'accueil et l'intégration des travailleurs, qu'est-ce que vous leur diriez ?»
- « Qu'est-ce que vous aimeriez que les RH mettent en place pour optimiser l'accueil et l'intégration ?»

Thème 6 : Carnet d'accueil

- « Aujourd'hui on donne beaucoup d'informations aux nouveaux arrivants. Qu'est-ce que vous imaginez que l'on pourrait donner d'autre ?»
- « Et un carnet d'accueil, vous en pensez quoi ?»
- « Quelles informations mettriez-vous dans un livret d'accueil ?»

ANNEXE 7 : Exemple de tableau de codage pour 4 candidats et pour 3 critères

	<u>Audrey</u>	<u>Josette</u>	<u>Denis</u>	<u>Béatrice</u>
Recrutement	<p>±: Elle a bien été reçue. Le recruteur a été très « familial » et a parlé de façon naturelle. Le recruteur a mis à l'aise la personne. Dans d'autres entretiens qu'elle a vécus, c'était plus « froid ». Elle a apprécié la légère touche d'humour et l'honnêteté du recruteur.</p>	<p>±: Lors du recrutement, on lui a parlé de façon familiale. Elle n'a pas eu l'impression que le recrutement se passait de façon très stricte. Le recruteur a mis à</p>	<p>±: Le recruteur a mis à l'aise, le feeling est bien passé. plus chaleureux (sourire, regard etc.) que les autres entretiens qu'elle a vécus. -: Lors du recrutement, la question du salaire n'a pas été abordée, c'est une information qui lui manquait par la suite.</p>	<p>±: Recruteur très gentil. Elle a bien aimé que l'ouverture de l'entretien (on n'attendait pas une réponse précise). -: Pense que l'on pourrait expliquer de façon plus précise, lors de l'entretien, les tâches du travail en station-service.</p>
« La visite découverte »	<p>±: Elle a trouvé ça super. De plus, elle a rapidement réalisé son essai, donc elle n'a pas eu le temps de stresser. Permet de voir si elle apprécie le travail ou non. L'équipe s'est directement intéressée à elle. Cela a engendré qu'elle se sente à l'aise. Le « Visite découverte » évite l'angoisse de la première journée.</p>	<p>±: A bien aimé l'accueil par le gérant. Elle a directement reçu une tenue. Les employés ont pris le temps de lui montrer la caisse. La gérante a pris le temps de lui expliquer les horaires et le fonctionnement de la station.</p>	<p>±: Bien aimé: permet de voir si ça se passe bien avec les collègues et le gérant. Permet de savoir si le trajet est faisable et de découvrir le métier. Permet au travailleur de dire « ah non, je viens plus là » ou « ah oui, j'aime bien ».</p>	<p>±: A permis de découvrir le monde de la station et découvrir si le travail lui plaisait ou pas. D'autant plus important vu qu'elle n'avait jamais travaillé en station-service. Permet de rencontrer les collègues et de se rendre compte de la diversité du travail. -: Trouve le temps pour l'essai un peu trop court. On n'a pas le temps. Idéalement pour elle, ça devrait être une journée complète, faire l'ouverture ou la fermeture pour voir comment ça se passe réellement.</p>
Première journée	<p>N'a pas ressenti du stress lors de cette première journée car elle avait fait les heures de visite découverte de la station. Elle trouve bien qu'on explique directement la station, le rythme de la journée... Elle trouve ça très important de directement faire le tour de la station (wc, réfectoire, bureau). Elle pense que c'est important que le gérant accueille lors de cette journée -> il sait plus facilement mettre à l'aise.</p>	<p>±: Pense qu'il faut absolument que ce soit le gérant lui-même qui fasse l'accueil. A beaucoup appris avec les différents travailleurs (pistes, caisse, etc). -: Elle a bien appris, mais trouve que ça devrait être le chef « pour se faire mieux voir ». A eu l'impression que le gérant ne s'est pas investi dans son accueil.</p>	<p>S'est bien passée. Elle a apprécié que la gérante lui ait offert un café et ait été souriante. Pour elle, le plus important lors de cette journée c'est de d'abord rencontrer la gérante, puis les collègues.</p>	<p>S'est bien passée. Les personnes présentes ont été sympas avec elle. A été surprise par le boulot, ne s'imaginait pas à quel point cela allait être physique. Pense qu'il faut rencontrer le gérant et l'assistant-gérant, parce que c'est avec eux qu'on travaille tout le temps.</p>

ANNEXE 8 : Le PIF en station-service

					
PROGRAMME D'INTEGRATION ET DE FORMATION INITIAL DU NOUVEL ARRIVANT					
Prénom - Nom					
Site - Station		Début :	Fin :	Durée :	
Date d'entrée	 heures heures	
SECURITE		Formation prestée et/ou Information transmise			Initiales et signature du formateur
		OUI	NON	Non applicable	
Emplacement du bouton "Arrêt d'urgence" et consignes d'activation					
Emplacement du bouton "Hold Up" et consignes d'activation					
Emplacement des plans d'évacuation et des consignes de sécurité					
Emplacements des extincteurs intérieurs & extérieurs et de la couverture anti-feu et consignes d'utilisation					
Emplacement du téléphone, n° d'appel d'urgence (ambulance, pompiers, police, etc.) et consignes d'appel					
Emplacement du tableau électrique et de la centrale d'alarme incendie					
Emplacement de la boîte de 1 ^{er} secours					
Emplacement du produit absorbant et consignes en cas de fuite ou de débordement de carburant					
Port du gilet de signalisation sur les pistes					
Port des lunettes de sécurité (Car Wash)					
Accès non-autorisés et identification des personnes (prestataires externes, visiteurs, etc.)					
Consignes de prévention "Vol-Hold Up" : gestion des tiroirs-caisse, ouverture/fermeture du shop, etc.					
Attitudes et comportements adéquats face à un client nerveux et agressif, une tentative de vol ou un hold-up					
ACCUEIL ET INTEGRATION		Formation prestée et/ou Information transmise			Initiales et signature du formateur
		OUI	NON	Non applicable	
Présentation des responsables et des collègues présents					
Remise du badge					
Communication des n° utiles : site/station, gérant/responsable (MATRIX), assistant, coordination, RH, etc.					
Remise du planning horaire et explication de lecture/compréhension					
Explication du règlement interne : consignes en cas d'absence et demande de congés					
Explication du règlement interne : pauses et pauses-cigarette					
Explication du règlement interne : tenue vestimentaire et hygiène					
Explication du règlement interne : vestiaire et casier personnel					
Explication du règlement interne : utilisation du gsm privé					
Consignes d'utilisation du cahier de communication					
Consignes d'utilisation des check lists					



LIEUX, LOCAUX ET INSTALLATIONS	Formation prestée et/ou Information transmise			Initiales et signature du formateur
	OUI	NON	Non applicable	
Visite et présentation du site : locaux et installations intérieurs				
Visite et présentation du site : extérieur, car wash, parking, post Pack Up, etc.				

NORMES HACCP	Formation prestée et/ou Information transmise			Initiales et signature du formateur
	OUI	NON	Non applicable	
Port des vêtements de travail obligatoires "Boulangerie/Point chaud" : casquette, tablier et gants				
Hygiène des mains				
Interdiction de port de bijoux et piercings				
Consignes "Mains & Ongles" et "Cheveux longs attachés"				
Explication des plans et produits de nettoyage : sanitaires, rayons et shop				
Consignes et procédures de prises de températures : vitrines froides, vitrines chaudes et congélateurs				

LES 10 COMMANDEMENTS POUR UN CLIENT HEUREUX	Formation prestée et/ou Information transmise			Initiales et signature du formateur
	OUI	NON	Non applicable	
Aime ton client comme toi-même et fais pour lui ce que tu voudrais qu'on fasse pour toi				
Dis "Bonjour" et "Au revoir" et souris à ton client. Ton attitude sincère fait toute la différence				
Dis "Merci" à ton client (à user sans modération)				
Le client passe en priorité, ne le fais pas attendre				
Enrichis-toi des réclamations, remercie et corrige vite les erreurs				
Le client n'a pas toujours raison, mais tu as toujours raison de lui donner satisfaction				
Un client en colère a toujours raison d'être en colère, même s'il a tort				
Ne cherche pas à savoir qui a tort ou raison. Donne satisfaction. Vite!				
Rembourse sans discuter et sans perdre de temps				
Si les procédures sont contraires à l'intérêt du client, fais en part à ton gérant/responsable				

Date de la formation	
Signature du Gérant ou Responsable	
Signature du salarié	

ANNEXE 9 : Le PIF au centre de ressources

Programme d'intégration et de formation XY

Intitulé du poste : xxx

Société : xxx

Volume de travail : xx %

Début : 00/00/00

SEMAINE 00

Lundi 00/00/00

-> 08.30 - 09.30 à Marnach avec le DRH (salle Vidéoconférence)

- accueil et consignes d'intégration
- présentation organigrammes
- actualisation Basecamp

-> 09.30 - 10.00 à Marnach avec xxx (au service RH)

- remise matériel : badge, carte carbu, plan de route STI Ettelbruck, ...
- copies documents administratifs
- demander n° urgence
- séance photo pour Outlook

-> 10.00 - 11.00 à Marnach au service IT

- formation IT & remise matériel IT : prise en main de l'outil informatique et procédures (server, réservation salle, calendrier Outlook, etc.)

-> 11.00 à Marnach avec xxx

- présentation de l'équipe xxx à Marnach
- découverte des lieux « centre de ressources Marnach »
- début de l'intégration dans les missions et début de la formation

Mardi 00/00/00

->

Mercredi 00/00/00

->

Lundi 00/00/00

->

Mardi 00/00/00

->

Mercredi 00/00/00

->

Jeudi 00/00/00

->

Vendredi 00/00/00

->

Doivent ou peuvent encore être planifié :

Responsable de service

- programme de formation, présentation des dossiers et missions spécifiques
- organisation d'un entretien avec personne ressource des départements :
 - > Sales - Marketing - Business Development
 - > Retail CoCo
 - > IMMO
 - > Fleet & Assurances
 - > RH
 - > Service Technique
 - > Finances
 - > ...
- le cas échéant, découverte du métier en station-service et formation in situ (3 jours)

xxx

- formation "Fiche embauche"

xxx

- rdv STI à Diekirch

xxx

- formation "Time In"

ANNEXE 10 : Coûts liés au recrutement d'un comptable

Coûts de recrutement : L'exemple du comptable				
Tâches	Travailleur(s) impliqué(s)	Salaires à l'heure (1)	Temps accordé (h)	Total
<i>Analyse de CVs</i>	GRH	22,94€	2	45,88€
<i>Entretiens candidats (2)</i>	GRH	22,94€	10	229,40€
<i>2^e entretiens (3)</i>	GRH	22,94€	6	137,64€
	Chef de service	32,77€	6	196,62€
<i>Tests des compétences</i>	Chef de service	32,77€	2	65,54€
<i>Signature et préparation des différents documents</i>	GRH	22,94€	4	91,76€
<i>Préparation et explication des outils informatiques</i>	Helpdesk IT	19,66€	3	58,98€
<i>Accueil par les différents acteurs le jour J (4)</i>	Tous les services		8	274,62€
				Total : 1100,44€

(1) Coût horaire brut (grille salariale Hays, 2018) et cotisations patronales pour la société (5-8 ans).

(2) Basés sur une moyenne de 5 candidats sélectionnés pour la première étape et une moyenne de 2heures accordées par candidat. Ce temps comprend la préparation, la réalisation et l'évaluation des entretiens effectués.

(3) Réalisés avec les candidats sélectionnés après la première étape.

(4) Journée d'accueil type : 2h DRH = 50, 47€*2 + 1h Helpdesk IT = 19,66€ + 4h Chef de service = 32,77€*4 + 1h GRH = 22,94 => 274,62€

Coûts de service : L'exemple du comptable	
Type de support	Prix
<i>Annonces journaux</i>	2000€
<i>Annonces internet</i>	500€
<i>Création d'une annonce par un graphiste</i>	75€
<i>Annonce sur le site de recrutement (1)</i>	50€
Total : 2625€	

(1) Prix annuel de notre logiciel de recrutement, divisé par le nombre de postes publiés

Coûts d'apprentissage : L'exemple du comptable		
Temps	Salaires mensuel (1)	Total
4 mois (2)	3070€	12 283,88€

(1) Coût horaire brut (grille salariale Hays, 2018 – 5-8 ans) et cotisations patronales pour la société.

(2) Moyenne élaborée sur base d'entretiens effectués et d'après Rollag et al. (2005)

ANNEXE 11 : Coûts liés au recrutement d'un employé en station-service

Coûts de recrutement : L'exemple de l'employé en station-service				
Tâche	Travailleur(s) impliqué(s)	Salaire à l'heure (1)	Temps accordé (h)	Total
<i>Analyse de CVs</i>	GRH	22,94€	6	137,64€
<i>Entretiens candidats (2)</i>	GRH	22,94€	7,5	172,05€
<i>Essai à la station-service</i>	Gérant	23,48€	4	93,92€
<i>Signature et préparation des différents documents</i>	GRH	22,94€	4	91,76€
<i>Accueil le jour J</i>	Gérant	19,66€ (3)	4 (4)	78,64€
<i>Préparation des outils informatiques</i>	Helpdesk IT	19,66	0,5	9,83€
				Total : 583,84€

- (1) Coût horaire brut (grille salariale Hays, 2018- 5-8 ans) et cotisations patronales pour la société.
 (2) Basés sur une moyenne de 5 candidats sélectionnés pour la première étape et une moyenne d'une heure et demi accordée par candidat. Ce temps comprend la préparation, la réalisation et l'évaluation des entretiens effectués.
 (3) Hays – Supply Chain – Distribution (5-8 ans), correspondance la plus proche.
 (4) Donnée issue des entretiens effectués avec les gérants des stations-service.

Coûts de service : L'exemple de l'employé en station-service	
Type de support	Prix
<i>Annonces journaux</i>	400€
<i>Annonce sur le site de recrutement(1)</i>	50€
Total : 450€	

- (1) Prix annuel de notre logiciel de recrutement divisé par le nombre de postes publiés

Coûts d'apprentissage : L'exemple de l'employé en station-service		
Temps	Salaire mensuel (1)	Total
1 mois (2)	2348,42€	2348,42€

- (1) Coût horaire brut (grille salariale Hays, 2018) et cotisations patronales pour la société.
 (2) Moyenne élaborée sur base d'entretiens effectués et d'après Rollag et al. (2005)

ANNEXE 12 : Le « Test Nouveau Arrivé »

BASICS " TEST NOUVEAU ARRIVE"						COMMENTAIRES										
Nom du caissier/re :						<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TOP</td> <td>>= 90</td> </tr> <tr> <td>VERT</td> <td>80 <= X < 90</td> </tr> <tr> <td>JAUNE</td> <td>70 <= X < 80</td> </tr> <tr> <td>ROUGE</td> <td><70</td> </tr> </tbody> </table>		%	TOP	>= 90	VERT	80 <= X < 90	JAUNE	70 <= X < 80	ROUGE	<70
	%															
TOP	>= 90															
VERT	80 <= X < 90															
JAUNE	70 <= X < 80															
ROUGE	<70															
Nom du Formateur/trice :																
Test fait par:																
Date et heure :																
CAISSE PROCEDURE	Y	N	NA	WEIGHT	POINTS											
Ouvrir et fermer un shift				2	0											
Changer rouleau papier caisse				1	0											
Recette/ Dépense/approv monnaie				2	0											
Vente carte de téléphone/retour carte manuel				2	0											
Retour article/ vidanges / caution / butane , propane				2	0											
Paielements suspendu et grivèlerie				2	0											
Touche promo contrôle/ différence cigarette/ article inconnu/ bon fournisseur				2	0											
2 temps/ crédit client				1	0											
Encaissement Ticket restaurant				1	0											
Loterie dépense gain / Rubbel				2	0											
Machine a loterie				1	0											
Carte Manuel carburant/DCI/DKV/etc....				2	0											
Inversion pompe				1	0											
Bon sponsoring/ Bon d'achat				1	0											
Recherche de ticket client				1	0											
Facture ticket simplifier				1	0											
Sortir un ticket de jeaugeage				1	0											
SOUS-TOTAL				25	0	0,00%										
SHOP ET RESERVE																
Réception et contrôle des livraisons +cachet+"V" vérification				2	0											
Rangement marchandise FIFO(first in first out)				2	0											
Respect du facing , rangement malin				2	0											
Feuille de température				2	0											
Stickers DLC + DLV+DLUO				2	0											
Préparation sandwich				3	0											
Préparation plaquage + cuisson viennoiserie				3	0											
Respect procédure Hygiène (casquette, tablier, gant etc....)				3	0											
Respect du plan de cuisson +normes de cuisson				2	0											
Utilisation four + nettoyage				2	0											
Utilisation machine a café+ nettoyage				2	0											
SOUS-TOTAL				25	0	0,00%										
ACCUEIL ET SERVICE																
SBAM (sourire bonjour au revoir merci) et bonne journée				3	0											
Aspect général+élocution+contact visuel				3	0											
Demande de la carte cactus ou promo en cours				3	0											
Gratuité briquet+café				2	0											
Respect du règlement interne				2	0											
Anticipation durant le rush				3	0											
Utilisation cahier de communication				2	0											
Utilisation fiche d'intervention				2	0											
Connaissance des nos fournisseurs +jour de livraison+gestion erreur de livraison				2	0											
SOUS-TOTAL				22	0	0,00%										

SECURITE ET SANTE						
Allumer /éteindre lumière piste				2	0	
Alarme centrale /incendie reset /Bouton hold-up/				2	0	
Ouvrir/fermer porte shop				2	0	
Disposition et utilisation des extincteurs / sortis de secours / numéro urgence , police				2	0	
Respect des normes Hygiène / température,gestion des déchets				2	0	
Classeur autorisation/Classeur fiches de sécurité				2	0	
Versement Cash-box				2	0	
Gillet de sécurité+ traitement tâches carburant				2	0	
Connaissance de la matrix (Tockheim etc....)				2	0	
SOUS-TOTAL				18	0	0,00%
CAR WASH, AUTRES SERVICES						
Ouvrir/fermer car-Wash				2	0	
Produits car Wash réapprovisionnement				2	0	
Enlèvement carte car Wash + déblocage en cas de panne				2	0	
connaissance produits petrolier +huile, produits d'hiver				1	0	
Loi interdiction alcool + protection des mineurs				1	0	
SOUS-TOTAL				10	0	0,00%
TOTAL				100	0	0,00%