

Nouveaux embauchés : bienvenue à bord !

Permettre aux salariés tout juste recrutés de trouver leurs marques dans une nouvelle organisation et d'être rapidement opérationnels, telle est la vocation de la période d'intégration. Une phase à ne pas improviser.

Au cours des trois premiers mois, 17 % des salariés quittent leur employeur. C'est le constat d'une étude réalisée en 2019 par Welcome to the Jungle, site consacré au monde du travail et à l'emploi. Un pourcentage important lié, au moins en partie, à un accueil décevant et à des difficultés à trouver sa place dans un nouvel environnement professionnel. « *Ce turn-over des premières semaines a un coût, celui du recrutement, et perturbe les équipes qui doivent faire face à ces arrivées suivies de départs rapides* », relève Delphine Poggioli, fondatrice du cabinet conseil en ressources humaines (RH) Agilytae Bègles et animatrice de la formation « Onboarding : comment intégrer des collaborateurs avec efficacité » pour l'opérateur de compétences (Opc) Santé. D'où l'importance de soigner ce fameux *onboarding*, désignant les modalités d'intégration des nouveaux venus.

1 Anticiper l'arrivée
La fin du process de recrutement doit être aussi le début de la phase d'accueil. Première étape ? Annoncer l'arrivée du nouveau professionnel. « *Nous le faisons en diffusant une note précisant ses futures attributions* », indique ainsi Marc Pimpeterre, directeur général de l'Union départementale des associations familiales de l'Hérault (Udaf 34). Parfois, il est aussi utile d'associer l'équipe que va rejoindre la nouvelle recrue. « *En fonction de son profil et de ses compétences, il peut être intéressant de redéfinir les périmètres des missions des uns et des*

autres, en intégrant ses futurs collègues à la réflexion », recommande Delphine Poggioli.

2 Soigner l'accueil
Poste de travail, badges et autres codes d'accès informatiques... Pour faciliter l'entrée en scène du nouveau venu, il va de soi que tout doit être prêt dès le premier jour. Mais c'est évidemment loin d'être suffisant. « *J'accueille personnellement tous les nouveaux embauchés, je leur remets le livret d'accueil et la charte interne que je parcours avec eux. Je leur transmets également un courrier du président de l'association* », explique Marc Pimpeterre. Une manière de marquer l'importance de chaque professionnel, quel que soit son poste. Les managers, quant à eux, doivent se montrer tout aussi disponibles. Au programme : café en tête à tête, présentation à l'équipe, éventuellement suivie d'un déjeuner, visite complète des



Au cours de la période d'essai du nouveau collaborateur, le manager doit prévoir des rendez-vous réguliers afin de faire le point.

locaux, passage en revue des priorités du moment et des projets en cours. « *Dans les jours suivants, il doit éventuellement être attentif au bien-être de ce nouveau membre de son équipe et être à l'écoute, pour répondre à ses questions et s'assurer que le salarié dispose de tous les éléments nécessaires pour être à la hauteur de ce que l'on attend de lui. Le manager doit*

aussi prévoir des rendez-vous réguliers, afin de faire le point durant la période d'essai », souligne Delphine Poggioli.

3 Prévoir un parcours spécifique
Les jours suivant son arrivée doivent permettre au nouveau venu de parfaire sa connaissance de la structure. « *Au cours du premier mois, il va rencontrer tous les responsables des différents pôles, ce qui facilite l'identification des ressources, permet de se créer un réseau interne et accélère aussi le repérage de l'environnement spatial* », indique Marc Pimpeterre.

« *Lui proposer un interlocuteur privilégié – que l'on appelle référent ou tuteur – peut aussi faciliter l'appropriation des outils, de l'organisation et de la culture de la structure. Il doit s'agir d'un salarié volontaire maîtrisant bien les rouages de la "maison", et bien sûr pas du supérieur hiérarchique* », recommande Delphine Poggioli. Parce qu'il est parfois délicat de poser certaines questions à son chef.

Jean-Marc Engelhard

AVIS D'EXPERT



Vincent Binetruy, directeur France du Top Employers Institute [1]

« Dans certaines grandes entreprises confrontées à un marché de l'emploi tendu sur certaines compétences, au-delà de l'intégration, on se préoccupe désormais de la pré-intégration. C'est-à-dire créer sans tarder du lien en invitant les futurs salariés à commencer à se familiariser avec la vie de l'entreprise. L'objectif ? Que ces nouveaux collaborateurs

dont les profils sont très recherchés n'aillent pas voir ailleurs durant le laps de temps entre leur embauche et leur arrivée dans l'entreprise. Et quand il s'agit de cadres, cet intervalle peut être long, du fait de leur préavis. Ce qui passe, par exemple, par le déploiement de plateformes Internet et d'applications permettant notamment de découvrir en vidéo ses futurs locaux ou la proposition d'échanges courts, téléphoniques ou en visioconférence, avec son manager ou ses futurs collègues. »

[1] Organisme international de certification des pratiques RH