



ATELIER RH #n.9# - Minutes de la rencontre

Recruter, et après ? Réussir l'intégration durable de ses collaborateurs

Atelier RH du 14/06/2018, organisé sur le site de Mercedes Benz de Molsheim

Accueil & ouverture

Accueil & Présentation du site Mercedes Benz de Molsheim
Estelle Oehri, RRH Mercedes-Benz Molsheim

Estelle Oehri souhaite la bienvenue aux participants qu'elle est heureuse d'accueillir dans les locaux de Mercedes Benz à Molsheim.



Elle présente le site industriel du groupe Daimler :

- Activité de **transformation de camions et d'utilitaires légers** Mercedes-Benz et Mitsubishi Fuso Canter
- **Plus de 700** collaborateurs

Elle précise que **des réflexions sont actuellement en cours sur le site autour de la question de l'intégration des salariés**, réflexions qui seront présentées par Céline JAEGER, Chargée de Développement RH au sein de son équipe, dans la partie « Témoignages ».

Introduction & Présentation des réseaux organisateurs
*Vincent Euzenat, Administrateur Maison de l'Emploi,
Co-pilote du Club Génération Industrie*

Vincent Euzenat présente le Club Génération Industrie et en rappelle la philosophie initiale : « **les grands frères aident les petites sœurs** » ; en d'autres termes les grandes entreprises **partagent leurs pratiques** avec les plus petites, et **chacun pioche ce qui lui est utile, sans contrainte**. Le format « atelier RH » ayant d'ailleurs pour vocation de permettre cette mutualisation.



Il explique que la **singularité de cet atelier est d'avoir été coconstruit par 4 réseaux – l'ANDRH Strasbourg, la FIA, RAFAL et la MDE, autour d'une thématique transversale et d'actualité pour tous : l'intégration durable.**

Il souligne l'intérêt partagé des 4 réseaux pour le **co-pilotage d'une même manifestation**, perçue comme **une opportunité de mutualiser les réflexions et pistes d'actions** en s'appuyant **sur la force des réseaux**, ceci dans la perspective de **l'enrichissement réciproque** de tous les acteurs.



Enjeux & objectifs de cet atelier RH – Violaine DAUGER, RRH Heineken Schiltigheim



« Que ceux qui ont gardé le souvenir de leur 1^{er} jour dans leur entreprise actuelle lèvent la main...
Que ceux qui se souviennent de la date de leur 1er jour gardent la main levée... »

Vous le voyez, le 1er jour dans son entreprise marque profondément une personne. Qu'il ait été réussi ou non d'ailleurs.

J'en ai plus particulièrement pris conscience en tant que RH lorsqu'en 2017, nous avons fait face **au défi de recruter & former en 6 mois 30 nouveaux collaborateurs** pour conduire en autonomie une nouvelle ligne de conditionnement. La Maison de l'Emploi, appelée à la rescousse, nous a accompagné dans la refonte de notre process d'intégration à ce moment-là. Nous avons alors pris conscience, au niveau du CoDir, que si nous étions tous d'accord pour réussir l'intégration des personnes que nous recrutons, nous n'avions pas perçu que nous n'avions pas du tout la même vision sur 2 aspects très simples de départ :

***A quoi doit servir l'intégration chez Heineken ?
Quand doit-on considérer qu'elle est finie ?***

C'est à ce moment-là que nous nous sommes aperçus qu'il y avait un peu de réflexion à mener avant de poser les pierres d'un éventuel parcours d'intégration : ce fût notre **1er constat...**

Le 2ème constat partagé entre nos réseaux : nous sommes très nombreux aujourd'hui à rencontrer cette difficulté car, entre reprise économique & papy-boom, **nous avons à recruter dans un contexte de concurrence**. Et **certains métiers se font rares sur le marché du travail**. Non seulement nous devons **trouver de nouveaux collaborateurs** mais il nous faut aussi **empêcher les nôtres de nous quitter**.

Au-delà de nos process d'accueil & d'intégration (quand ils existent), les **personnes comptent**. Et **nos collaborateurs ne sont pas toujours nos meilleurs ambassadeurs**, parfois malgré eux, parfois parce qu'ils n'adhèrent pas aux process mis en œuvre.

Comment faire pour que cela marche « quand même » ?

L'enjeu de l'atelier d'aujourd'hui est donc de réfléchir ensemble sur l'intégration, comme process mais aussi comme rencontre d'au moins 2 cultures différentes, rencontre qui, bien menée, peut faire grandir un collectif.

Pour cela, nous vous proposons de nous répartir en 3 ateliers de réflexion collaboratifs, puis d'écouter des témoins partager leurs expériences à ce sujet, avant de présenter le book intégration que nous avons coconçu avec la Maison de l'Emploi de Strasbourg et de clôturer notre rencontre.



Ateliers collaboratifs (Durée : 40')

Atelier #1 : Qu'entend-on par intégration réussie ?

Les participants :

Christelle AGUILAR, APPUI RH
Joel ALBECKER, LOGITIO
Pascal BILLAUDEL, DIEHL METERING
Patrick FOLZ, FESTEIN D'ALSACE
Martine GREFF, BRASSERIE LA LICORNE
Fatiha HAMMOU-AMAR, ROSSMAN
Eric HENRY, EMI INTER
Monique JUNG, ADIRA
Alexandra JUNGER, SONNENHOF
Nathalie PEUCH, BEAM
Thierry POTIER, L&L PRODUCTS
Sophie STEHLIN, RAFAL
Anne-Lise TYRODE, HARTMANN

Animatrice : Isabelle HUSSHERR, FIA
Rapporteur : Monique JUNG, ADIRA



3 critères de définition d'une intégration réussie :

- ➔ Le salarié reste
- ➔ Le salarié se sent bien dans son poste
- ➔ L'entreprise choisit de garder le salarié

Le fait que le nouveau collaborateur se sente suffisamment en confiance pour s'exprimer, pour être force de proposition et d'innovation est également un **indicateur de la réussite de l'intégration**. Le nouveau collaborateur doit se sentir en confiance : « un bébé qui apprend à marcher tombe, tout le monde fait des erreurs, mais pour ça il faut qu'il ait confiance ».

➔ A partir de quand la personne n'est plus en période d'intégration ?

Il doit y avoir des étapes d'intégration formalisées, mais on ne peut pas donner d'échéance permettant de décider si l'intégration est finie et réussie, ou non. Cela doit être adaptable en fonction de l'individu, du métier, de l'entreprise...

➔ Qu'est-ce que le parcours d'intégration « type » ?

Etape 1 : L'intégration commence dès **l'entretien de recrutement** avec une **communication transparente** : ce que les personnes font dans l'entreprise, expliquer le processus d'intégration que le salarié va vivre.

Etape 2 : L'accueil et l'intégration, exemples de bonnes pratiques :

- ➔ L'intégration peut passer par des choses « basiques » telles que le fait **d'apprendre à connaître les nouveaux salariés**, les appeler par leur prénom...
- ➔ **Immersion**/passage du nouveau collaborateur dans les **différents services** pour mieux connaître le fonctionnement de l'entreprise.
- ➔ Mettre en place des **tuteurs** formés et compétents pour transmettre efficacement les connaissances et les informations clés.
- ➔ L'importance d'un **poste de travail dédié et préparé**, nécessaire pour l'exercice de la fonction du nouveau collaborateur et également un signe de respect.
- ➔ **Personnaliser** l'accueil pour créer un climat de **convivialité**.
- ➔ **Anticiper** l'arrivée et faire en sorte que toutes les personnes concernées directement ou non par le nouveau collaborateur soit au courant et connaisse son rôle et ses nouvelles responsabilités.
- ➔ Le manager doit rester **accessible et disponible** et le rappeler régulièrement au nouvel arrivant.



Etape 3 : Il est important de prévoir une étape de **feedback** accompagnée d'un rapport d'étonnement dans le processus d'intégration. Le feedback doit être fait auprès du manager et également auprès des RH au bout de 2 à 3 mois selon le métier. Avoir un regard externe est très important pour améliorer les pratiques. Cela permet également de montrer au collaborateur qu'on lui fait confiance, qu'il est considéré comme un membre de l'équipe et que son avis nous intéresse.

Etape 4 : Les points d'amélioration identifiés par le collaborateur doivent être pris en compte, en mettant en place des **actions concrètes** (si le feedback n'est pas utilisé dans une démarche d'amélioration, ça ne sert à rien).

Lorsqu'un salarié décide de quitter l'entreprise, il est important de l'interroger sur les raisons de son départ lors d'un entretien.

« La dernière étape de notre processus d'intégration intervient environ au bout de 6/7 mois : **les nouveaux collaborateurs partent tous 3 jours dans les Vosges, tous métiers confondus**. Cette session d'intégration est organisée **3 fois par an**, elle porte sur la thématique de la **coopération**. Les salariés font des **jeux** pour apprendre à **se connaître, se révéler**, apprendre **les codes culturels de l'entreprise**. Ils sont identifiés comme un groupe de « nouveaux » ce qui leur permet de communiquer plus facilement entre eux. Ces 3 journées d'intégration sont animées par une formatrice externe avec qui l'entreprise a créé un module spécifique. **3 ans après, ils font un dernier feedback** sur leur intégration afin de déterminer si celle-ci est réussie ou non. »

Martine GREFF, Brasserie Licorne

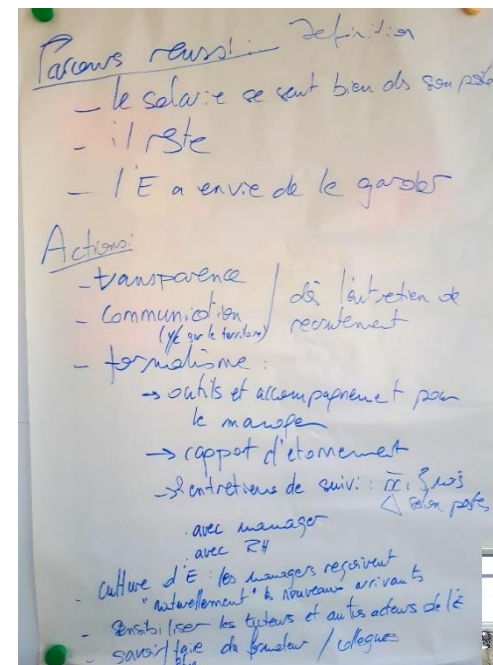
→ L'importance du collectif dans l'intégration des nouveaux collaborateurs

La bienveillance et l'implication des salariés est nécessaire à l'intégration d'un nouveau collaborateur. C'est un travail à faire en amont pour insérer l'intégration dans la culture d'entreprise, l'ensemble du collectif doit être sensibilisé : manager, tuteurs, collègues...

« C'est le devoir des managers de s'assurer de la bonne intégration des nouveaux salariés notamment par les membres de l'équipe, ils doivent transmettre les connaissances et accompagner le nouveau collaborateur comme le collectif. »

Thierry POTIER, L&L Products

L'intégration des nouveaux salariés doit devenir naturelle pour le manager et faire partie intégrante de ses missions. Le manager doit prendre le temps de former et d'intégrer le nouveau collaborateur, notamment en termes de savoir-être. Il faut permettre au manager de suivre l'intégration du salarié, en lui fournissant une grille de suivi, en organisant un entretien de suivi.





Atelier #2 : Comment adapter nos processus d'intégration aux attentes des nouvelles générations ?

Les participants :

Victoire ANSEAUME, CTS
Maryline BACH, GEBO CERMEX
Sonia BACH, LOHR
Stéphanie BALLIAS, MEDEF
Amandine BOMBENGER, COOPERATIVE AGRICOLE 68
Frédérique DIRIAN, UIMM
Vincent EUZENAT, MDE
Thierry FRIES, FIA
Jean-Emmanuel FRISON, NORCAN
Vincent HORVAT, MDE
Frédérique KARMANN, LABORATOIRES BTT
Florine KOLSCHMANN, HARTMANN
Michel PARRISSIADIS, IF3C
Magali SCHMITT, HABITATION MODERNE
Sylvie VIGNERON, MDE

Animatrice : Laurence BERTAUD, ANDRH
Rapporteur : Michel PARISIADIS, IF3C



Les jeunes sont pressés : ils veulent une **évolution rapide**. Un empressement qui dépasse la capacité de l'entreprise à proposer de l'évolution professionnelle et qui fait donc des déçus et par conséquent des départs. Les jeunes sont pour autant demandeurs de formations, d'opportunités pour apprendre et se développer.

*« On les veut de plus en plus **polyvalents** ; il faut donc leur donner un point de vue global, des projets transversaux et leur permettre d'exercer cette polyvalence. »*

Frédérique DIRIAN, UIMM

Dès le premier jour, il faut marquer le coup. Les Z ont besoin de beaucoup de **reconnaissance**. Quand on les accueille, ils ont besoin de sentir qu'on s'intéresse à eux.

Il faut connaître ces attentes pour pouvoir communiquer sur ces éléments auprès d'eux, notamment sur les règles de travail et les outils utilisés.

→ De nouveaux salariés difficiles à fidéliser

Nous sommes démunis face à la **difficulté de fidéliser les jeunes** et à leur proposer un parcours professionnel sur le moyen/long terme qui réponde à leurs attentes.

Les Z sont une **génération zapping**, il faut tout repenser, leur proposer toujours de nouveaux projets si on veut les garder.

L'entreprise doit apprendre à gérer des carrières plus courtes, avec éventuellement des interruptions (fin-des carrières longues), il faut l'anticiper et le savoir. Des jeunes partent et reviennent deux ans après avec plus de compétences, une nouvelle expérience. Il faut intégrer cette problématique dans l'accompagnement et la formation.

→ Qui sont « les jeunes » ?

La **génération Y** (nés entre 1980 et 1995) et la **génération Z** (nés après 1995). Ces derniers sont pour l'instant principalement des alternants/stagiaires : ils sont caractérisés par leur goût pour la flexibilité et les NTIC (notamment smartphones).

→ Quelles sont les attentes des nouvelles générations ?

Les nouvelles générations ont des attentes différentes concernant leur emploi. Les jeunes recherchent de la **transparence**, du **sens** et une **hiérarchie courte**. Ils sont intéressés par le **télétravail**, les **outils** utilisés, la marque du téléphone fourni, etc... On utilise de plus en plus la **formation dématérialisée**, le e-learning, ce sont des outils qui leur plaisent plutôt bien.



« Certains métiers évoluent plus ou moins rapidement. Pour certains métiers, on a besoin de « geeks ». La nouvelle génération est très efficace sur ce sujet, ça leur plaît, ils vont vite, ils ont une impression de liberté et peuvent se former grâce au training. Ces métiers nécessitent une expertise très forte, au début ils évoluent rapidement en termes de compétences grâce à la formation. **Mais au bout de 3 ans, il n'y a plus d'évolution possible**, ils sont experts dans ce métier stratégique (métier très technique, travail en ligne, en réseau, niveau ingénieur) et on a besoin d'eux à cette place. Le problème c'est qu'au bout de 3 ans on les perd parce qu'on ne peut plus leur proposer d'évolution. Alors que faire ?
Thierry FRIES, Groupe Electricité de Strasbourg

« Les jeunes sont prêts à partir lorsque leurs besoins ne sont pas satisfaits. Ça fait partie de leur modèle de changer, **ça a du sens pour eux**, même si on ne le perçoit pas toujours. »
Florine KOLSCHMANN, Hartmann

« Quand un jeune part au bout de 3 ans, il faut échanger avec lui au moment de son départ pour savoir qu'est-ce qu'on a raté, afin de se remettre en question. **Le moment de son départ** est transformé en quelque chose **d'utile et positif** et cela aura aussi un impact sur la manière dont il parlera de l'entreprise autour de lui. »
Sylvie VIGNERON, Maison de l'Emploi

Encore faut-il que l'entreprise soit prête à entendre le retour du collaborateur ; cette génération peut se montrer très dure.

➔ **Comment les managers doivent-ils s'adapter par rapport à ces attentes ?**

Il faut connaître les attentes des jeunes, les intégrer et s'y adapter même si ça ne correspond pas à nos logiques. Il est indispensable de mener des actions vis-à-vis des managers, c'est encore plus vrai en cas de recrutements massifs.

« Les jeunes ont **besoin de sens**. Notamment lorsqu'on leur impose des normes, il faut leur expliquer pourquoi. Certains managers ne sont pas en capacité d'intégrer des gens car ils ne savent pas expliquer le « pourquoi » ; c'est comme ça qu'on perd les nouveaux collaborateurs. »
Vincent EUZENAT, Maison de l'Emploi

« Il faut orienter le management vers une dimension **coaching**, pas seulement au début mais tout au long du parcours du salarié dans l'entreprise : s'intéresser à la personne, à son ressenti, à sa participation en tant qu'acteur de l'entreprise. »
Sylvie VIGNERON, Maison de l'Emploi

« Il faut **responsabiliser les managers** car ils sont **acteurs de l'accueil et de l'intégration**. Ils doivent à la fois manager l'humain et le business, il faut donc les accompagner pour leur permettre de mener les deux de front. Notre parcours de formation managérial intègre ces 2 dimensions. »
Florine KOLSCHMANN, Hartmann

➔ **Des parcours d'intégration innovants**

Transparence au moment de l'intégration : planification partagée & connue

« Chez nous, le parcours d'intégration comprend un livret d'accueil, un parcours société, et un parcours métier : le nouveau collaborateur reçoit un document grâce auquel il sait quelles formations il aura dans les semaines à venir, il a une visibilité sur son parcours de formation. Ça nous oblige aussi à nous engager sur la montée en compétence. »
Maryline BACH, Gebo Cermex

Funny learning

Intégrer un **aspect ludique** dans l'intégration et la formation : les jeunes aiment apprendre en s'amusant, les messages passent beaucoup mieux à travers le « **funny learning** » (Apprentissage des soft skills, mais aussi de la qualité, des connaissances clés...)



Des « promotions » de nouveaux salariés

« Lors de recrutement en volume, créer une « promotion » de nouveaux salariés est aussi un bon outil d'intégration. Le terme de **Promotion** à l'américaine les amusent et ils se prennent au jeu, cela crée une cohésion et ils vont ensuite réseauter et s'entraider. »

Florine KOLSCHMANN, Hartmann

Parcours d'intégration inversé

Les nouveaux salariés ont besoin d'être **acteur de leur intégration** et de se l'approprier. C'est eux qui vont être moteur de leur propre intégration, se promener dans les services... Au lieu de tout prévoir à l'avance, on donne une liste de contacts au nouveau collaborateur et c'est à lui de s'organiser pour les rencontrer.

→ Qu'en est-il des PME ?

Les petites et moyennes entreprises n'ont pas toujours les mêmes possibilités, les mêmes moyens que les grands groupes pour instaurer des parcours d'intégration sophistiqués.

« On n'a pas vraiment de temps à consacrer à ce sujet. On a un système d'intégration ancien et assez long, mais on recrute rarement 30 personnes d'un coup. Notre parcours d'intégration dure 6 à 7 semaines : le nouveau salarié passe dans tous les services, il apprend à connaître tout le monde, cela lui permet de s'intégrer aux groupes et de s'imprégner de l'entreprise. Ce système permet de **créer des liens entre les services**, c'est très important pour nous. »

L'intégration est différenciée entre la production et les autres (techniciens et administratifs), leur intégration est moins poussée. En fonction des services, les besoins ne sont pas exprimés de la même façon, ils n'ont pas non plus les mêmes cadres de référence. Il y a plus de volatilité en production. »

Jean-Emmanuel FRISON, Norcan

→ Les enjeux majeurs ressortant de cette problématique

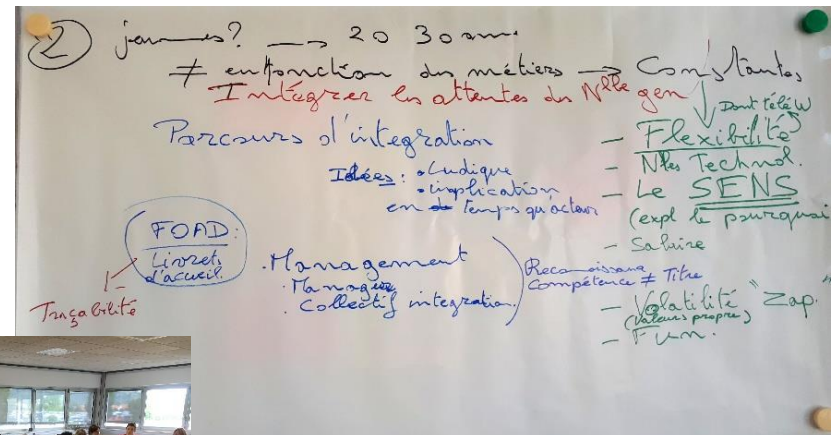
« Aujourd'hui, le rapport de force s'inverse, ce sont les nouveaux salariés qui exigent, ce sont eux qui attendent quelque chose de l'entreprise, ce n'est plus l'entreprise qui attend quelque chose des nouveaux recrutés. Et s'ils ne sont pas satisfaits, ils vont ailleurs. »

Frédérique DIRIAN, UIMM

Il faut adapter l'entreprise au nouveau collaborateur, le rapport de force est de leur côté car c'est nous qui avons besoin de recruter.

- Comment adapter le management et le collectif à l'intégration des nouvelles générations ?
- Comment proposer des parcours professionnels qui répondent aux attentes des nouvelles générations et permettent de **réduire le turn over** ?

Toutes les personnes qui postulent, même les plus âgées, ont besoin d'avoir une intégration réussie et d'être accompagnées. **L'intégration est un enjeu pour toutes les générations.**





Atelier #3 : Et s'il s'agissait aussi de rendre le collectif acteur de l'intégration du collaborateur ?

Les participants :

Sylvie BEYER, GEBO CERMEX
Violaine DAUGER, HEINEKEN
Julie DUBOIS, BAUMERT
Charline FABIUS, EUROMETROPOLE
Elisabeth FETTER, RAFAL
Claire FRITSCH, LOHR
Céline JAEGER, MERCEDES BENZ
Maria KINDERSTUTH, SOCOME
Julie KORMANN, COOPERATIVE AGRICOLE 68
Carine KREUCHER-MARC, ALTEDIA
Laure MICHEL, ACTIONS RH
Isabelle OLIVE, FONDATION SONNENHOF
Marie SUPPER, Actions RH
Salomé ZILIO, COOPERATIVE AGRICOLE 68

Animatrice : Hélène BOUR, RAFAL
Rapporteur : Charline FABIUS



→ Qu'est-ce que le collectif et quel est son rôle ?

Le collectif, ce ne sont pas seulement les collègues, le manager et les RH, mais plus généralement tout **l'environnement de l'entreprise** : le service informatique qui met à disposition le matériel, le restaurant d'entreprise, le gardien à l'accueil...

Ce sont aussi **les collègues**, y compris ceux qui ne sont pas très pro-entreprises et vont véhiculer une image négative de l'entreprise.

Cela comprend également **l'environnement de l'entreprise**, ce qui se passe après le travail – surtout lorsque l'on accueille des talents qui viennent de l'extérieur, d'autres régions ou de l'étranger.

Chaque élément de ce collectif a un rôle à jouer dans l'intégration.

« L'intégration ce n'est pas seulement une approche TOP>DOWN, un process RH, il est important aussi de **répartir la responsabilité de l'intégration**. »

Céline JAEGER, Mercedes Benz

→ L'intégration dépasse le cadre de l'entreprise

« Quand je suis arrivée en tant qu'étrangère à Benfeld, il y avait une politique pour attirer les talents... Comment les faire venir dans un petit village, problématique des générations. Tout le monde était briefé, mais toute l'équipe a commencé à parler le « langage SOCOME » : tout était prévu, mais on avait **négligé l'environnement** dans lequel la personne allait être, **dont le langage**. Pour le collaborateur étranger, cela va au-delà : que fait le collaborateur après 18H ? **L'intégration dépasse le cadre de l'entreprise**. »

Maria KINDERSTUTH, Socomec

« C'est la raison pour laquelle nous avons initié un projet autour de la question de l'attractivité du territoire : **l'Eurométropole, l'Adira, l'Apec et la MDE travaillent avec les entreprises du territoire pour attirer les talents, mais aussi pour les faire rester sur le territoire. Le lien avec l'intégration est clair.** »

Charline FABIUS, Eurométropole de Strasbourg

→ Comment rendre le collectif acteur ?

Formaliser l'intégration et donner des outils (mail au manager avec une liste à préparer, idem pour l'informatique et les autres fonctions transverses).



Avoir recours à des parrains ou mentors

« Au sein de notre entreprise, on attribue aux nouveaux salariés des parrains d'autres services pour favoriser la transversalité sur les informations pratiques et les interrogations (toutes les questions en dehors de son activité classique). Les parrains sont des personnes volontaires, conviviales et qui connaissent bien la structure (ancienneté). »

Carine KREUCHER-MARC, Altedia

Un risque étant que la personne ne connaissant pas ou peu son mentor n'ose pas s'adresser à lui.

Se pose la question de la **pérennité aussi des programmes** – le RH déploie une énergie folle pour le mettre en œuvre et au bout de 3 ans, cela ne fonctionne plus, le process s'épuise.

→ Une intégration à concevoir de manière « réciproque »

On n'exploite pas ou peu ce que le nouveau collaborateur peut aussi apporter au collectif (ex. un nv salarié, pompier volontaire qui pourrait animer des formations extincteur ou SST).

« L'entreprise et le collectif dans son ensemble pensent qu'on a tout à lui apprendre », sans tenir compte de qui il est. On met du tipex sur la personne. Il faut utiliser la valeur ajoutée du nouveau collaborateur, cela permet en plus de le valoriser. »

Violaine DAUGER, Heineken

→ Quelle est la place de l'outil dans l'intégration ?

Certaines entreprises développent des **applications** qui envoient des alertes à tous les acteurs de l'intégration – y compris IT, gardien... pour sécuriser le processus.

« Chez Socomec, afin d'attirer les talents, nous avons créé une vidéo de salariés de toutes fonctions avec témoignages de personnes venues de l'extérieur qui racontent ce qui leur plaît. Cela peut-être plus inspirant pour les personnes qui pourront s'identifier. Nous avons également une plateforme intégration, sur laquelle on trouve des infos plus larges – comment visiter Strasbourg en 3 jours, où acheter sa baguette... »

Maria KINDERSTUTH, Socomec

Un point de vigilance : nous avons tous un peu tendance à aller vers **les outils** – est-ce que les gens se les approprient, est-ce que les managers les utilisent... ? Cela ne suffit pas, il est important de laisser de la **place à l'humain**.

« Le nouveau collaborateur doit avoir l'impression qu'il est attendu et souhaité ; l'outil est là pour diffuser l'information (savoir identifier la personne). C'est ensuite la culture de l'entreprise qui prend le relais – on le voit bien à travers les livrets d'accueil de Facebook, Google ou Amazon. »

Violaine DAUGER, Heineken

« Cela soulève aussi le point de la culture – culture française ou américaine, culture d'entreprise – qui influence la manière dont on conçoit l'intégration. Si on s'en tient aux outils, on oublie l'humain, les valeurs, les codes, les fonctionnements implicites. »

Céline JAEGER, Mercedes-Benz



→ Une intégration à deux vitesses selon la durée des contrats

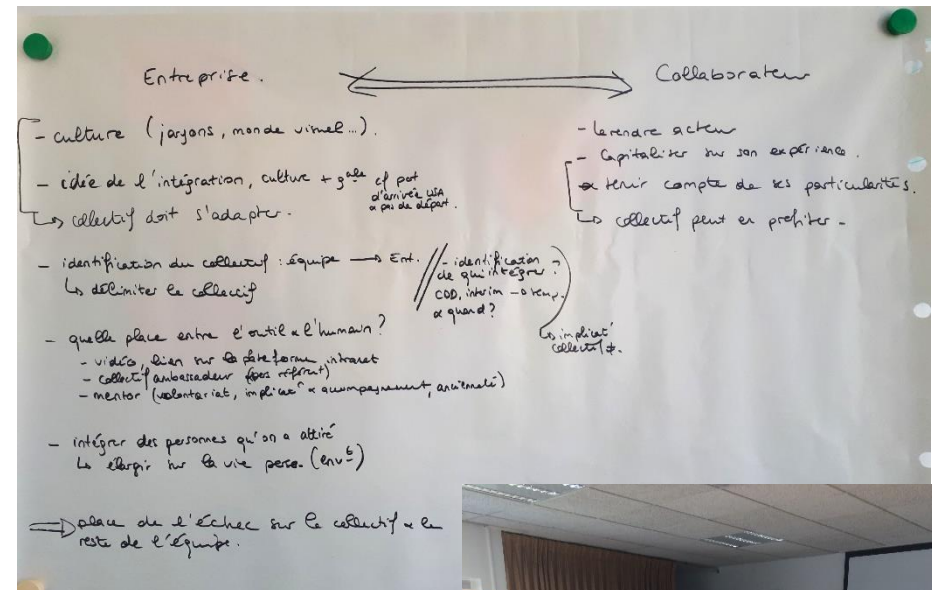
La question de l'échelle est importante pour impliquer le collectif aussi : est-ce la même implication du collectif pour un salarié en CDD que pour un CDI ?

Chez Heineken par ex, le **Welcome Day** est réservé aux CDD, CDI et stagiaires de 6 mois ; il n'est pas proposé aux intérimaires.

« Cet aspect est compliqué à gérer selon les populations.
Comment lutter contre ces réflexes assez « humains » ?
Céline JAEGER, Mercedes-Benz

« Il n'est pas forcément choquant d'avoir un process à 2 vitesses selon les durées de contrats ; l'intégration n'est pas tout à fait la même. »
Elisabeth FETTER, RAFAL

La question qui se pose aussi est de savoir à quel moment, on intègre les **CDD dont les contrats se transforment en CDI** – ils bénéficient parfois d'une intégration au bout de 18 mois : quand et comment faire ?





Témoignages entreprises (Durée : 40')

APPUI RH et FESTEIN D'ALSACE : « L'intégration commence dès le recrutement »

Christel AGUILAR, RH à temps partagé, APPUI RH : Une intégration est réussie lorsque le collaborateur se sent déjà dans l'entreprise avant même de commencer à travailler. Lors du recrutement, il faut lui donner toutes les informations nécessaires, être juste, honnête, et transparent. Permettre au salarié de rencontrer directement les responsables avant de commencer son travail, lui permettre de se projeter, sont des clés de réussite de l'intégration.

Avoir une marque employeur cohérente : Lorsque le nouveau salarié intégré vous dit : « c'est exactement ce que j'imaginais ! », qu'il n'y a pas de décalage, pas d'effet de déception face à la réalité, c'est la meilleure réussite.

Patrick FOLZ, DG, FESTEIN D'ALSACE : Festein d'Alsace est une PME qui recrute des métiers difficiles (charcuterie industrielle) et pas attirant a priori (travail posté, physique). Nous n'avons pas de processus de recrutement formalisé, on ne forme plus personne à nos métiers. Nous passons par l'intérim pour essai et on propose les postes aux bons intérimaires. Le marché s'est tendu ; aujourd'hui, même les intérimaires choisissent l'entreprise dans laquelle ils exécutent leur mission. Nous avons du turnover sur le poste de responsable d'atelier, nos salariés partaient dans les grandes entreprises d'Obernai.

Festein d'Alsace collaborait avec Appui RH notamment sur l'aspect juridique, nous les avons donc sollicités pour un accompagnement sur la formalisation du processus de recrutement. Nous avons associé la Direction à cette formalisation pour définir le rôle de chacun, définir le besoin et les profils grâce à une grille d'évaluation.

Pour notre 1^{ère} expérience de recrutement, nous avons mis en place une session de recrutement collectif en amont de l'entretien de recrutement individuel. Durant une ½ journée organisée autour de jeux et d'activités, nous avons pu observer les candidats, nous permettant de détecter le savoir être, et permettant aux candidats d'être reçus et comparés dans des conditions objectives et égales, de découvrir l'entreprise, de rencontrer les responsables. Cela permet aux candidats d'obtenir beaucoup d'informations sur l'entreprise et le poste à l'inverse d'un entretien de recrutement unique. A l'issue de cette expérience tout le monde était satisfait : nous avons réussi à recruter une personne.

Nous avons également développé le marketing autour du recrutement : mise à disposition des plaquettes pour les candidats, accueillir les candidats sans les faire attendre, leur proposer un café, rester en contact avec la personne jusqu'au premier jour de travail.

Avez-vous observé une différence par rapport aux expériences précédentes ?
Oui, le candidat avait déjà un sentiment d'appartenance avant son premier jour de travail. De lui-même il avait déjà déclenché des échanges avec l'entreprise, avec son manager. Il faut créer un climat de confiance et mettre en avant l'autonomie, le droit à l'erreur...

Pour une bonne intégration, il faut privilégier le côté humain. Cela peut passer par des choses assez informelles : faire un mail pour prendre des nouvelles de son intégration, un post-it collé sur l'ordinateur pour souhaiter la bienvenue, faire un café d'accueil, ne pas le laisser déjeuner seul, organiser un rendez-vous pour faire un bilan de l'intégration.

Les PME ont besoin de se positionner comme des entreprises de choix.



HEINEKEN : « Le tuteur, pilier de l'intégration »

Violaine DAUGER, RRH, HEINEKEN : Alors que nous n'avions pas eu besoin de recruter depuis longtemps, nous avons été confrontés à de grandes vagues de recrutements. Nous avons besoin de **rendre les nouveaux collaborateurs autonomes dans un laps de temps très court et au sein de grandes équipes**. Nous avons donc décidé de mettre en place du tutorat. **Le rôle des tuteurs est de seconder le manager pour accompagner le nouvel arrivant et organiser sa formation, lui partager la culture d'entreprise.**

Formalisation du tutorat : La fonction de tuteur a été **définie en CODIR** afin de clarifier le rôle et d'en avoir la même définition au sein de l'entreprise. Il faut ensuite **identifier, former et reconnaître** les tuteurs : cela nous prend du temps et il faut s'assurer de la capacité à le faire vivre sur le terrain.

Comment avez-vous accompagné les tuteurs dans cette nouvelle fonction ?

Sélectionner les tuteurs : Nous n'avons pas fait un appel au volontariat, nous avons demandé **aux personnes jugées les plus aptes** à exercer cette fonction si elles accepteraient de devenir tuteur (sans obligation).

Former les tuteurs : plusieurs sessions de formation ont été organisées ; l'accent a été mis sur le **« pourquoi créer un parcours d'intégration ? »**, afin de leur faire comprendre l'enjeu fort du tutorat : **travailler au succès de la brasserie en intégrant durablement les nouveaux collaborateurs.**

Créer des supports : Notamment **le livret « tuteur »**, qui reprend le parcours et les 3 rôles (collaborateur, manager et tuteur), la check-list des différentes étapes du processus d'intégration.

Reconnaitre les tuteurs : dans **le journal interne**, mise en valeur auprès des autres collaborateurs, **cafés tuteurs** pour les accompagner sur la durée.

Cafés tuteurs : pendant l'heure du repas on choisit avec les tuteurs présents une problématique intéressante puis on anime un échange informel autour de leurs difficultés, ce qui leur plait, leurs besoins... Cela permet **d'améliorer les pratiques**, de leur **montrer qu'on est là pour les accompagner**, que leur fonction est importante, de **faire évoluer des choses rapidement** pour renforcer notre crédibilité auprès d'eux.

Au-delà de l'intégration technique nous avons travaillé sur **l'intégration comportementale** : formation au poste + comportements clés : sécurité, entrepreneuriat, volonté d'apprendre et de grandir (ex). Nous avons développé des grilles d'observation permettant de s'assurer que chaque notion est acquise et créé des indicateurs.



MERCEDES-BENZ : « Faire de l'intégration un thème porté par le manager »

Céline JAEGER, Chargée de développement RH, MERCEDES-BENZ : Nous avons un **processus d'intégration classique** comprenant les différentes étapes minimales : l'information administrative, la présentation rapide de l'entreprise et des services, les basiques sécurité/qualité. Parfois selon les métiers : un plan de formation dans les premiers jours, et une formation sécurité au poste.

La remise en question de ce processus d'intégration est venue du terrain lors de grandes vagues de recrutement, avec comme principal enjeu **l'optimisation des pratiques**. L'objectif est de faire participer les collaborateurs à l'amélioration de ces pratiques.

Nous avons cherché à **responsabiliser les managers** autour de la question de l'intégration, mais aussi tous les collègues, animateurs, le collectif...

Actuellement nous réfléchissons à la manière de **mobiliser les managers**. Afin de **créer une culture managériale commune**, nous avons mis en place des **groupes projets** réunissant les managers pour travailler sur différents sujets. Un groupe projet a été créé autour de la question de l'intégration.

Quels sont les 1ers bénéfices que vous observez ?

D'abord, c'est une initiative qui est venue du terrain, cela a permis de faire ressortir des **idées partagées entre les managers et les RH**. Des liens ont notamment été faits avec le processus de recrutement. C'est le cas par exemple de l'idée de réaliser des **misés en situations** lors du recrutement permettant d'évaluer les candidats sur l'aspect à la fois technique et comportemental.

D'autre part, le groupe de managers se met lui-même la contrainte de **faire évoluer ses pratiques**. Cela leur permet de mieux **connaître** et **comprendre certains enjeux** qui existent pour le service RH. Il y a donc une meilleure compréhension et tolérance entre les RH et les managers. **L'intégration devient LEUR problématique et non plus seulement celle des RH**. Au contraire, le RH se met au second plan, dans le rôle de support au manager.





HARTMANN : « Le collaborateur, acteur de sa propre intégration – au sein d'un parcours structuré »

Florine KOLSCHMANN, Chargée RH, HARTMANN et Anne-Lise TYRODE, Chargée de projet RH, HARTMANN : Nous avons un parcours d'intégration en plusieurs étapes :

Etape 1 : Onboarding : embarquer les candidats à bord de l'entreprise. Nous impliquons pour cela le manager qui dispose d'une **check-list d'intégration**. Ce document permet d'homogénéiser les pratiques, que le manager soit ou non habitué à réaliser l'accueil de nouveaux collaborateurs. Le premier contact entre le manager et le collaborateur a lieu avant le 1^{er} jour. Le manager doit organiser les **5 premières semaines** du nouveau collaborateur : personnes à rencontrer, formations, personnes clés avec qui il devra organiser **lui-même** ses rendez-vous : cela favorise la prise d'initiative et **rend le nouveau salarié acteur de son intégration**.

Etape 2 : A l'approche de la fin de la période d'essai, les managers doivent évaluer le collaborateur et communiquer au RH les éléments **d'évaluation**. Un **entretien RH** est organisé avec le nouveau salarié pour faire un premier point, ce qui permet au manager de s'adapter pour la suite.

Cette étape permet de nous aider à nous **positionner** avant l'issue de la période d'essai : garder ou non le collaborateur.

Etape 3 : Alors que la période d'essai est terminée et le salarié définitivement recruté, il bénéficie d'une **semaine d'intégration et de formation collective au siège** :

- 3.5 jours d'intégration : par **groupes de travail mixtes** comprenant des métiers différents qui changent chaque jour, cela permet de rencontrer de nouvelles personnes et créer de nouvelles synergies. Durant ces journées, chaque groupe va avoir **un cas à résoudre** et va devoir chercher la solution dans les différents services du site en

allant à la rencontre des différents interlocuteurs, **à la façon d'une chasse au trésor**. La journée se conclue par un compte-rendu présenté par chacun au groupe et des échanges.

Journées thématiques : j1-Le groupe Hartmann et Hartmann France ; j2-Clients ; j3-Production/logistique.

- 1.5 jours de formation à l'outil **Insights®**

Les éléments clés de cette semaine :

- **Rendre les collaborateurs acteurs de leur intégration** : cela leur permet d'acquérir la technicité, rencontrer les interlocuteurs et notamment ceux du siège, connaître plus globalement la société.
- **Intégration et formation sous forme ludique** : chasse au trésor au sein du siège.

La formation Insights® est dispensée par nos formateurs internes : elle a pour finalité d'apprendre à mieux communiquer ensemble (intégration comportementale). L'objectif est que chacun prenne conscience qu'il est important pour l'entreprise, et de chercher à comprendre comment mieux communiquer avec l'autre, travailler en synergie. Les « stagiaires » sont également **acteurs** lors de cette formation : (ex : atelier en groupe : préparer un repas avec les mêmes ustensiles et ingrédients : permet de voir que la réalisation et les résultats vont tous être différents). Ils prennent ainsi conscience des différences de comportements, s'imprègnent de la **culture d'entreprise**, développent leur sentiment d'appartenance.

Les managers jouent-ils le jeu ?

Oui, quel que soit le type de poste, et ils ont à cœur de préparer l'arrivée des nouveaux. Au début, il y avait une procédure imposée par les RH. Aujourd'hui, ils y voient un vrai intérêt, ils ont des retours positifs des nouveaux collaborateurs et se rendent compte de l'efficacité de cette méthode.



Présentation du book RH



Afin d'accompagner les sociétés désireuses d'optimiser leurs process d'intégration, une expérimentation in situ a été lancée en 2017 au sein de la brasserie HEINEKEN de Schiltigheim, avec pour perspective de développer des outils transposables aux entreprises du secteur. La modélisation de cette démarche a permis de concevoir un book RH, décrivant une proposition de méthodologie pour mettre en œuvre un parcours d'intégration efficace. Comprenant des fiches techniques, des illustrations des pratiques Heineken et des outils que les entreprises pourront adapter à leurs contextes, ce book a été conçu de manière modulaire, afin que chaque entreprise puisse trouver des réponses à ses problématiques propres.

→ Pour vous procurer cet outil présenté et remis aux participants durant l'Atelier RH, envoyez-nous vos coordonnées à l'adresse contact@maisonemploi-strasbourg.org ; nous vous en ferons parvenir un exemplaire.

Le mot de la fin

Laurence BERTAUD, Présidente de l'ANDRH Strasbourg, salue l'engagement des participants dans les travaux de réflexion et les remercie pour la qualité des rendus.

Elle souligne l'opportunité de la mutualisation autour du partenariat établi par les 4 réseaux ANDRH, FIA, RAFAL et MDE pour l'organisation de tels événements, et souligne l'importance de moments d'échanges et de partage des pratiques entre pairs.

Elle invite les participants qui le souhaitent à noter une idée qu'ils retiennent de l'atelier sur un post-it.

