

Dernière mise à jour le 25 janvier 2021

Comment intégrer les nouveaux embauchés dans des conditions dégradées ?

Avec la crise sanitaire et le respect du protocole, les salariés qui le peuvent sont en télétravail à domicile, d'autres travaillent au bureau mais portent un masque. Autant de difficultés pour intégrer correctement les nouveaux embauchés...

Sommaire

- La prise de poste opérationnelle
- L'intégration au collectif
- Vigilance auprès des cas particuliers

Dans ces conditions dégradées, comment intégrer dignement les collaborateurs nouvellement embauchés ?

La prise de poste opérationnelle

Parler appétences

On est toujours meilleur, et probablement plus reconnu, lorsque l'on aime ce que l'on fait.

Offrir aux nouvelles recrues l'occasion de parler de ce qu'elles aiment dans le métier est une marque de considération.

C'est également le moyen de découvrir rapidement les points forts du nouvel embauché et les compétences à faire fructifier, les savoir-faire et savoir-être utiles ou non utiles au poste de travail.

Exemples : un RH qui sait dessiner ou capable de négocier un budget, une opératrice maîtrisant Excel ou qui accueille intelligemment la critique, etc...

S'entendre sur les modalités de la coopération

Au moment de l'accueil de la nouvelle recrue, il est utile de clarifier les besoins ayant motivé l'embauche et les changements à venir (périmètres d'activité respectifs par exemple), à l'occasion de temps individuels et/ou collectifs :

- Qui fait quoi, qui décide quoi, à l'intérieur de l'équipe et plus largement dans l'entreprise ;
- Principes d'organisation de l'équipe (accent sur la polyvalence ou la spécialisation de chaque collaborateur, travail en groupe/individuel, modalités du partage d'informations et de compétences, etc.).

Des points réguliers entre le manager et l'embauché, comme cela se fait classiquement, permettront d'échanger à propos de la qualité de l'intégration sur le plan opérationnel.

Définir les conditions de la levée d'alerte

Manager et nouvel arrivé pourront également s'entendre quant au degré d'autonomie laissé pour effectuer le travail et définir la marche à suivre en cas de difficultés :

- Les signaux faibles d'après lesquels le collaborateur « lèvera la main », à partir d'un principe directeur (exemple : équilibre vie personnelle / vie professionnelle) que l'on transformera en indicateurs factuels (exemples : seuil d'heures supplémentaires, départs répétés après une heure définie).
- Le canal selon lequel manager et collaborateur pourront communiquer.

Ce détail peut paraître absurde, mais s'entendre sur la façon de faire (passer un coup de fil vs envoyer un email) peut grandement faciliter les échanges.

- Les engagements mutuels du manager et du collaborateur suite à la levée d'alerte.

Ce « contrat », s'il n'est pas gravé dans le marbre, peut avoir le mérite de fluidifier les interactions et de désamorcer d'éventuels malaises alors que la relation professionnelle est en train de se construire (et que chacun a tout intérêt à se montrer sous son meilleur jour).

L'intégration au collectif

Accueillir

Au-delà de la dimension opérationnelle, une embauche remet potentiellement en cause la cohésion de l'équipe, parce qu'elle rebat les cartes de la place de chacun.

À ce titre, il est intéressant de proposer au collectif de s'impliquer dans l'accueil de la nouvelle recrue (« Comment aimeriez-vous accueillir X ? »).

On pourra mêler des temps individuels et en groupe, offrir un cadeau, simple, de bienvenue, etc...

« Acculturer »

Il s'agit d'aider le nouvel embauché à découvrir la culture d'entreprise et les standards, parfois subtils, de comportement (la manière de s'habiller, de communiquer par exemple).

Sans chercher à contrôler ou à surveiller, il est très aidant de verbaliser ces principes pour permettre aux nouvelles recrues de se positionner.

Se permettre de parler de soi

Il est également important de collecter des éléments de vie du nouvel arrivé qui pourraient influencer son travail :

- Style de vie (habiter plus ou moins loin, avoir des enfants, etc.) ;
- Place que tient le travail dans la vie (un simple gagne-pain vs une passion).

Le manager peut lui aussi partager ce type d'informations le concernant.

Cela peut paraître superficiel, mais permet d'apprendre quelque chose de l'autre, sa vision du monde, ses valeurs.

D'ailleurs, les nouveaux collègues ont très souvent ce type de discussion, et ce, de façon informelle et spontanée.

Côté manager, cet échange réciproque est une manière de signaler que « la porte est ouverte » sans avoir besoin d'en faire la déclaration d'intention.

Vigilance auprès des cas particuliers

La plus grande attention doit être consacrée au suivi des cas particuliers, notamment :

- Ceux qui débutent leur carrière professionnelle : présumant de leur force, par manque de repères plus que par ego, les jeunes souhaitent souvent montrer ce dont ils sont capables et se faire apprécier de leur collègue.

Un suivi assidu les aidera à lever le voile sur tous les aspects implicites du travail et à construire leurs repères.

- Ceux qui doivent encadrer et diriger : les managers entrants ont besoin de construire un cadre de confiance avec leur équipe et de leur transmettre une vision claire.

L'attribution d'un « parrain » ou autre binôme pourrait leur être particulièrement profitable en complément des classiques temps « institutionnels ».

Intégrer, c'est faire sa place en tant que nouvel arrivé, mais aussi savoir accueillir en tant que collectif. La responsabilité de

l'entreprise réside dans la mise en place des bonnes conditions de l'intégration, à minima :

- Suivi régulier au cours des premières semaines ;
- Réaction rapide en cas de difficulté.

Mais ces nécessités ne disent rien de l'hospitalité avec laquelle nous avons envie d'intégrer. Le savoir vivre et la bienveillance se nichent dans les détails.

Le contexte dégradé qu'implique la gestion du Covid est l'occasion pour les dirigeants, managers, RH et collaborateurs de s'interroger quant à la qualité d'accueil dont ils seraient fiers.