

# PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

Les recherches en partenariat - Juin 2012

RECHERCHE-ACTION MENÉE DANS  
SIX ENTREPRISES : BRGM, CEA, CHV,  
LVMH RECHERCHE, MCCAIN ET UNE SSII

Recherche-action en partenariat Grifac/Apec menée par Michel Lebel et Géraldine Hostein



Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFTD CADRES, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

#### **Parcours d'intégration et de professionnalisation**

Recherche-action menée par le GRIFAC dans le cadre d'un partenariat avec l'Apec, Département Études et Recherche, Pôle R&D.

Juin 2012

## **SOMMAIRE**

PRÉSENTATION GÉNÉRALE	_____ p. 3
PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE DE RECHERCHE-ACTION	_____ p. 4
PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE-ACTION	_____ p. 5
PARTIE I – L'ENTRÉE DU PROJET DANS LES ORGANISATIONS	_____ p. 7

### **Constitution de l'échantillon d'organisations participantes**

#### **Les organisations participantes**

BRGM (Bureau de Recherches Géologiques et Minières)

CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique)

CHV (Centre Hospitalier de Versailles)

LVMH Recherche

Mc Cain

La SSII

#### **Le lancement du projet**

##### **Présenter le projet et ses enjeux**

##### **Établir le lien entre le projet et la spécificité**

Besoin de mieux recruter et de fidéliser

Besoin de professionnaliser

Les réponses apportées ou envisagées par les organisations

PARTIE II – L'ÉTAT DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET D'INTÉGRATION	_____ p. 15
--	-------------

#### **État des pratiques de recrutement**

##### **Synthèse comparative des pratiques de recrutement**

##### **Analyse comparative des pratiques de recrutement dans les organisations**

Co-définition/validation des besoins de recrutement

La fiche de poste comme « support étalon » pour établir le contenu de l'offre d'emploi

Définition/rédaction des contenus de l'offre et acteurs du recrutement

La diffusion des offres

##### **État des pratiques d'intégration**

##### **Analyse des pratiques d'intégration**

Des processus d'intégration formalisés

Une phase d'accueil soignée

Un accompagnement à la prise en charge des missions du poste

Une évaluation de la période d'essai

Les limites des pratiques d'intégration relevées

##### **Ce que disent les jeunes recrutés de leur recrutement et de leur intégration**

Principales difficultés rencontrés lors du recrutement

Difficultés rencontrés dans les premiers temps de l'organisation

Les actions à renforcer ou à mettre en place, les situations à organiser pour une meilleure intégration, selon les jeunes embauchés

##### **Risques potentiels et difficultés avérées des pratiques de recrutement et d'intégration actuelles**

Risque de fragilisation de la qualité du service rendu par l'organisation

Départs des salariés

## **PARTIE III – ÉLABORATION ET CONCEPTUALISATION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION** \_\_\_\_\_ p. 29

### **État des pratiques de recrutement**

#### **Synthèse comparative des pratiques de recrutement**

#### **Analyse comparative des pratiques de recrutement dans les organisations**

Co-définition/validation des besoins de recrutement

La fiche de poste comme « support étalon » pour établir le contenu de l'offre d'emploi

Définition/rédaction des contenus de l'offre et acteurs du recrutement

La diffusion des offres

### **État des pratiques d'intégration**

#### **Analyse des pratiques d'intégration**

Des processus d'intégration formalisés

Une phase d'accueil soignée

Un accompagnement à la prise en charge des missions du poste

Une évaluation de la période d'essai

Les limites des pratiques d'intégration relevées

#### **La démarche**

Formation au partage des principaux concepts

Détermination des panels d'experts par entreprise

Entretiens avec les experts : une démarche de cartographie des savoirs

Les principales actions complémentaires

En résumé

#### **Les interventions au BRGM**

Rappel de la problématique

Principales actions préconisées

#### **Les interventions au CEA**

Rappel de la problématique

Préparation de l'action

Actions préconisées

#### **Les interventions au Centre Hospitalier de Versailles**

Rappel de la problématique

Préparation de l'action

Plan d'actions à réaliser pour la construction des parcours d'intégration et de professionnalisation

#### **Les interventions chez LVMH Recherche**

Rappel de la problématique

Principales actions réalisées ou en cours de réalisation

#### **Les interventions chez McCain**

Rappel de la problématique

Étapes de l'action

Principales actions à réaliser pour la construction des parcours d'intégration et de professionnalisation

#### **Les interventions au sein de la SSII**

Rappel de la problématique

Préparation de l'action

Actions à réaliser pour la construction des parcours d'intégration et de professionnalisation

## **CONCLUSION**

\_\_\_\_\_ p. 48

---

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE

---

En 2007, le département Études et Recherche de l'Apec a lancé un premier appel à projets auprès d'équipes de recherche. Cette démarche désormais renouvelée chaque année vise à renforcer les liens avec les milieux de la recherche en développant des partenariats sur des thématiques intéressantes à l'Apec, les partenaires sociaux et les clients de l'Apec.

Chaque recherche porte des sujets différents et l'apport de l'Apec varie selon les projets : apport financier pour optimiser des travaux en cours, appui technique pour des enquêtes sur Internet...

La plupart de ces partenariats ont été signés soit avec des organismes majeurs de la recherche publique (Centre d'Études de l'Emploi, Céreq, IREDU, CNAM, CNRS), soit avec des laboratoires universitaires (CRM, GrePs, IREG...) pour certains associés au CNRS.

Chaque partenariat a ses spécificités et sa propre dynamique.

Le partenariat avec le GRIFAC est différent pour deux raisons. D'une part le GRIFAC, même s'il est issu du milieu universitaire est un réseau professionnel et non une équipe de recherche au sens académique du terme. D'autre part l'objet de ce partenariat était une « recherche-action », c'est-à-dire une action de réflexion et de recherche menée au sein de plusieurs entreprises, en lien avec les équipes RH de ces entreprises, avec une finalité opérationnelle : concevoir et mettre en œuvre des parcours d'intégration et de professionnalisation.

Six entreprises ont accepté de participer à cette recherche action. Cinq d'entre elles ont donné leur autorisation pour figurer dans ce document sous leur nom : le Bureau de Recherches Géologiques et Minières (BRGM), le Commissariat à l'énergie atomique (CEA), le Centre hospitalier de Versailles (CHV), LVMH Recherche et McCain. A également participé à cette recherche-action une importante entreprise de conseil et d'ingénierie qui ne nous a pas remis d'autorisation écrite à donner son nom et qui est présentée dans ce rapport sous l'appellation « la SSII ».

L'Apec et le Grifac remercient sincèrement tous les personnels des six entreprises qui ont participé à cette recherche-action.

LE DÉPARTEMENT ÉTUDES ET RECHERCHE DE L'APEC

---

## PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE DE RECHERCHE-ACTION

---

Créée en 2001, l'association GRIFAC a été fondée par des professionnels de la formation. Le contexte dans lequel est né GRIFAC plonge ses racines au sein du DESS SIFA (Stratégie en Ingénierie en Formation d'Adultes) dans lequel les fondateurs étaient des étudiants et étudiantes. Le projet de la création de cette association est né d'une impulsion et d'un souhait émanant de l'association de trois universités, celle de Tours avec Gaston Pineau, celle de Rennes avec Jacques Morin et celle de Nantes avec Georges Le Meur. L'association a été créée dans un premier temps pour tisser un réseau entre tous les étudiants de la formation du DESS SIFA, encadrée par ces universités.

Le GRIFAC se définit aujourd'hui comme un Réseau professionnel dont un des objectifs est de promouvoir la recherche action en Sciences Humaines, Sciences Sociales et Sciences de l'Organisation. Son président est Michel Lebelle.

### **Michel Lebelle**

Consultant expert en ingénierie et stratégie de formation d'adultes, Ingénieur cognitifien,  
Président de GRIFAC

#### *Publications récentes*

LEBELLE M., CARRE P., « L'apprenance » dans *L'ABC de la VAE* (dir) BOUTINET J-P., 2009, Erès, 264 p.

LEBELLE M., « Le prochain retournement démographique, un prétexte pour anticiper la gouvernance des savoirs et des compétences », dans *Education permanente*, n° 176, 3<sup>e</sup> trimestre 2008 – pp. 81-96

### **Géraldine Hostein**

Ingénieure Formation, Formatrice, Doctorante à Paris 7, sur le thème de la professionnalisation par les langues (École doctorale: Sciences du Langage – directrice de thèse: Josiane BOUTET)

## PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE-ACTION

Agir sur l'intégration et la professionnalisation, c'est tenter de répondre à des problématiques rencontrées par les entreprises aujourd'hui, problématiques dont on sait qu'elles pourraient prendre de l'ampleur demain.

D'une part, bien que la pénurie de cadres générale annoncée il y quelques années ne soit pas actuellement à l'ordre du jour<sup>1</sup>, elle existe dans certains secteurs, grandes entreprises et PME confondues, conduisant ces dernières à s'interroger sur les moyens de mieux recruter, et de fidéliser leurs cadres (mais pas ce public uniquement): « les tensions sont surtout concentrées dans les secteurs de la construction, de l'informatique, sur certains profils de commerciaux et d'ingénieurs dans les fonctions support (achats, logistique, maintenance, sécurité...) » selon Pierre Lamblin, directeur du Département Études et Recherche de l'Apec<sup>2</sup>.

Par ailleurs, les difficultés de recrutement actuelles devraient se voir amplifiées par les départs à la retraite qui ne seront pas arithmétiquement compensés par les arrivées des jeunes issus de l'appareil de formation. Malgré les changements récents dans la législation des retraites, l'INSEE annonce que « la croissance du nombre d'actifs se réduirait progressivement jusqu'en 2015. Le nombre d'actifs se maintiendrait ensuite entre 28,2 et 28,5 millions. Néanmoins, en raison de la croissance de la population âgée, en 2050 il n'y aurait plus que 1,4 actif pour un inactif de plus de 60 ans, contre 2,2 en 2005.<sup>3</sup> » Parallèlement à ce constat, le besoin en cadres devrait croître ces prochaines années du fait de la mutation d'une économie industrielle vers une économie de services. Le taux d'encadrement (soit l'effectif des cadres par rapport à celui des salariés) devrait atteindre 23 % en 2015 (il atteignait 18 % en 2008), d'après les prévisions de l'Apec<sup>4</sup>.

À l'heure actuelle, les organisations ont de plus en plus de mal à conserver les nouveaux recrutés. Toutes catégories confondues, cadres et non-cadres, « nombreux sont les nouveaux embauchés qui rompent leur contrat avant la fin de la période d'essai. Ainsi, pour une embauche définitive, on compte, en moyenne, trois personnes recrutées. »<sup>5</sup> Ce turn-over coûte cher aux entreprises, mais bien souvent aussi, à ces recrutés « de courte durée ». En effet, une des causes de départs anticipés réside dans un manque d'accompagnement durant les premiers temps passés dans l'entreprise, ayant mis les nouveaux embauchés dans des situations d'incapacité à agir, génératrices de mal-être. Comme il est dit plus loin, dans l'ouvrage cité précédemment: « on réduit trop souvent l'intégration à une journée d'accueil alors que les organisations sont de plus en plus complexes, les exigences de qualité, de réactivité, d'autonomie toujours plus élevées. » Les difficultés à fidéliser sont également considérées comme liées à un phénomène générationnel, plus précisément à l'avènement d'une génération dite Y, des personnes de moins de 30 ans, qui pose la mobilité comme valeur-clé, a une relation distanciée et rationnelle à l'entreprise, refuse les contraintes et recherche l'épanouissement personnel<sup>6</sup>.

Pour autant, ce constat est à nuancer. Tous les secteurs d'activité ne sont pas touchés par le turnover ou le sont à des degrés différents et dans son étude de 2010<sup>7</sup> sur la mobilité professionnelle des cadres, l'Apec rappelle que 5 % des cadres ont changé d'entreprise en 2009, contre 8 % l'année précédente. La forte baisse des recrutements (-28 %) a incité les managers à la prudence.

Enfin, il s'agit à travers cette étude de mettre en évidence les enjeux du recrutement, de l'intégration et de la professionnalisation des cadres. En effet, une enquête de l'Apec réalisée à la demande de la CFDT Cadres montre que l'intégration des jeunes embauchés est loin d'être considérée comme stratégique dans les organisations: « cette intégration n'est pas organisée ni avec les DRH, ni avec les managers même si les difficultés rencontrées par certaines, les conduisent à s'y intéresser<sup>8</sup>. » Serge Perrot (maître de conférence à l'Université Paris Dauphine) le constate également: « L'intégration des nouveaux embauchés est, malheureusement, encore un sujet secondaire pour les entreprises, tout simplement parce que l'intégration n'est pas perçue comme un problème. Les enjeux sont situés plus en amont du processus de recrutement, ou encore sur des questions liées à l'externalisation, au e-recrutement, etc. En d'autres termes, on voit que l'intégration est le problème du nouvel embauché, mais pas de l'entreprise. L'après recrutement reste encore le "parent pauvre" de la GRH, même si aujourd'hui les anticipations faites sur les pénuries de compétences conduisent les entreprises à s'y intéresser. »<sup>9</sup>

---

## PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE-ACTION

---

Or, investir dans l'intégration ne peut qu'apporter des bénéfices à l'entreprise, même si la relation contractuelle est destinée à être de court terme. Bien sûr, une intégration réussie peut-être un levier de fidélisation du nouvel arrivant, mais au-delà, elle impacte la satisfaction au travail, la motivation, la relation du nouvel embauché et de l'entreprise et permet à ce dernier d'être opérationnel dans des délais plus courts. Cette étude se propose de restituer les actions réalisées dans six organisations, privées et publiques, le BRGM (Bureau de Recherches Géologiques et Minières), le CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives), le CHV (Centre Hospitalier de Versailles), LVMH R&D, Mc Cain et une société dont l'anonymat est conservé. Ces investigations de terrain se sont déroulées d'avril 2008 à août 2010. Leur objectif était de tester la mise en œuvre d'une démarche développée au sein du GRIFAC, permettant d'agir sur les critères de recrutement et d'améliorer les pratiques d'intégration et de professionnalisation.

### LA DÉMARCHE ADOPTÉE

La démarche adoptée est la recherche-action<sup>10</sup>. Dans cette optique, nous avons « articulé la recherche et l'action dans un va et vient entre l'élaboration intellectuelle et le travail de terrain avec les acteurs »<sup>11</sup>. Concrètement, à partir des problématiques identifiées avec les entreprises, nous avons alterné les moments de collecte et d'analyse des données du contexte avec ceux de co-construction de réponses appropriées.

Par l'implication des acteurs opérationnels de l'entreprise, la recherche-action vise un véritable changement d'attitudes, de pratiques, de regards, changement qui portait, dans le cas présent, sur l'intégration des nouveaux collaborateurs, la gestion des mobilités et des recrutements.

### LE DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE-ACTION

La première étape de la démarche a consisté à trouver des organisations prêtes à s'investir dans ce projet, à recueillir leurs problématiques RH puis à déterminer en quoi le projet proposé pouvait répondre à ces problématiques, et comment il pouvait se rattacher aux actions RH déjà en cours.

Durant la deuxième étape, il a été procédé au recueil puis à l'analyse des pratiques de recrutement et d'intégration des cadres afin de proposer aux organisations des réponses adaptées à leurs besoins.

Enfin la troisième étape a donné lieu à la réalisation d'actions s'intégrant dans une démarche de conception de parcours d'intégration et de professionnalisation des cadres.

---

1. Cette pénurie annoncée avait cependant été fortement nuancée par les évaluations de l'Apec bien avant la crise économique de 2008, une première fois en 2007 dans l'étude « Cadres : le « choc démographique maîtrisé » et une deuxième fois en janvier 2008 : « Les cadres d'entreprise à l'horizon 2015 – Projection des besoins et des ressources ».

2. <http://www.chefdentreprise.com>

3. INSEE 2007, *Projections de population active à l'horizon 2050 : des actifs en nombre stable pour une population âgée toujours plus nombreuse*, p113-136, dans *Économie et statistique* n° 408-409 [http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ecostat\\_e.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ecostat_e.pdf)

4. « Pénurie de cadres : comment les PME s'en sortent ? » dans *Chef d'entreprise Magazine* N° 31 – 01/09/2008 – Jeanne CAVELIER ou sur <http://www.chefdentreprise.com>

5. MAURICE-DESBAT (Odile) (Dir.) (2008) *Agir sur l'intégration dans l'entreprise : travailler en coopération*, Anact, 205 p.

6. Apec, déc. 2009, *La génération Y dans ses relations au travail et à l'entreprise* dans *Les Études de l'Emploi Cadre*.

7. Apec, *La mobilité professionnelle des cadres*, Édition 2010, dans *Les Études de l'Emploi Cadre*.

8. Étude de l'Apec « *Cadres débutants : quelle intégration dans l'entreprise ?* » réalisée à la demande de la CFTD Cadres, s'appuyant sur un terrain d'enquête conduit par TNS Sofres du 28 avril au 3 mai 2010 auprès de 690 jeunes cadres de moins de 30 ans en poste depuis moins de 3 ans.

9. LACAZE Delphine, PERROT Serge (2010), *Réussir l'intégration de nouveaux collaborateurs en entreprise*, Dunod

10. *La recherche-action est une méthodologie de recherche scientifique fondée par Kurt Lewin. Ces techniques sont fondées sur l'idée que dans le cadre de l'expérimentation sociologique, la recherche et l'action peuvent être unifiées au sein d'une même activité.*

11. BARBIER R. *La recherche action*, Paris : Anthropos, 112p, (ethno-sociologie), 1996.



---

# I – L'ENTRÉE DU PROJET DANS LES ORGANISATIONS

---

Cette recherche action devait être conduite au sein de neuf organisations issues de secteurs d'activité différents. La difficulté d'engagement, le temps de

lancement des projets, l'attente de validation des directoires, nous ont amenés à réduire l'échantillon d'organisations participantes.

## CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON D'ORGANISATIONS PARTICIPANTES

La phase de constitution de l'échantillon d'organisations participantes a été longue et difficile car le projet s'est télescopé avec des problématiques RH prioritaires au regard de la crise et des nombreux projets RH en cours : problématiques seniors, système de validation managériale, reporting RH, mobilités,

départs à la retraite, projets handicap, négociation et mise en œuvre de projets GPEC, etc.

Nous n'avons pu aller plus loin avec certaines organisations qui, bien qu'intéressées, ont mis un temps considérable à se positionner et s'engager.

## LES ORGANISATIONS PARTICIPANTES

### *BRGM (BUREAU DE RECHERCHES GÉOLOGIQUES ET MINIÈRES)*

Le BRGM, crée en 1959 et placé sous la double tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, est l'établissement public (EPIC) de référence dans le domaine des sciences de la Terre pour gérer les ressources et les risques du sol et du sous-sol.

Il remplit quatre missions : recherche scientifique, appui aux politiques publiques, coopération internationale et aide au développement, prévention et sécurité minière. Ses activités de recherche et d'expertise s'exercent dans 10 domaines thématiques : cartographie géologique, ressources minérales, géothermie, eau, après-mine, risques naturels, sols pollués et déchets, métrologie, systèmes d'information, stockage géologique du CO<sub>2</sub>.

À l'étranger comme en France, le BRGM apporte son savoir-faire et son expertise en particulier pour les « infrastructures géologiques », la cartographie, les risques naturels, les ressources minérales et les eaux souterraines. Il contribue à la politique de coopération française et apporte son appui aux politiques de l'Union européenne, de la Banque Mondiale et des autres acteurs multilatéraux notamment.

Depuis 2007, l'État a confié au BRGM la surveillance des anciens sites miniers et les actions de prévention des pollutions et des risques, compte tenu notamment de la fin de l'exploitation du charbon et de la potasse.

Le BRGM est représenté en France par 29 services géologiques régionaux.

Il emploie 1000 personnes salariées de droit privé, dont plus de 800 ingénieurs et techniciens. 70 % d'entre eux sont des cadres.

### CEA (COMMISSARIAT À L'ÉNERGIE ATOMIQUE)

Acteur majeur en matière de recherche, de développement et d'innovation, le CEA intervient dans quatre grands domaines: l'énergie, la défense et la sécurité globale, les technologies pour l'information et les technologies pour la santé, associés à une recherche fondamentale d'excellence, et sur la conception et l'exploitation de très grandes infrastructures de recherche. Désormais Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, son nouveau nom, concrétise pour le CEA des recherches menées par l'organisme depuis de nombreuses années sur une large part du spectre des énergies décarbonées: énergie nucléaire avec notamment la 4<sup>e</sup> génération de réacteurs, et nouvelles technologies de l'énergie solaire, les batteries électriques et la valorisation de la biomasse.

À travers la diversité de ses programmes, il poursuit deux objectifs majeurs: devenir le premier organisme européen de recherche technologique et garantir la pérennité de la dissuasion nucléaire.

Ses atouts pour y parvenir: une culture croisée ingénieurs-chercheurs, propice aux synergies entre recherche fondamentale et innovation technologique; des installations exceptionnelles (supercalculateur, réacteurs de recherches, grands instruments de la physique, lasers de puissance...). Acteur moteur de l'innovation industrielle, le CEA développe des partenariats avec les industriels français et européens.



Les salariés du CEA, établissement public à caractère industriel et commercial, relèvent du droit privé. Les relations entre le CEA, employeur, et ses salariés sont régies par le code du travail et une Convention de travail négociée entre les organisations syndicales représentatives et la direction. À noter qu'au CEA, il n'y a pas de différence statutaire ni de cloisonnement entre « ingénieurs » et « chercheurs », ces deux métiers étant regroupés sous l'unique appellation d'« ingénieurs-chercheurs ».

Fort de ses 16 000 salariés, le CEA constitue une force d'expertise et de proposition pour les pouvoirs publics. Implanté sur 10 centres répartis dans toute la France, le CEA bénéficie d'une forte insertion régionale et de solides partenariats avec les autres organismes de recherche, collectivités locales et universités. Afin de favoriser le transfert des connaissances, il accorde une importance particulière à l'enseignement et à l'information du public. Son organisation repose sur:

- ▶ 4 pôles opérationnels: le pôle défense avec la Direction des applications militaires (DAM), le pôle nucléaire avec la Direction de l'énergie nucléaire (DEN), le pôle recherche technologique avec la Direction de la recherche technologique (DRT), et le pôle recherche avec la Direction des sciences de la matière (DSM) et la Direction des sciences du vivant (DSV). Ces pôles sont structurés en départements, services et laboratoires.
- ▶ 4 pôles fonctionnels: le pôle maîtrise des risques, le pôle gestion et systèmes d'information, le pôle stratégie et relations extérieures, et le pôle ressources humaines et formation, qui abrite notamment la Direction des ressources humaines et des relations sociales (DRHRS).

La pluridisciplinarité est l'un des atouts majeurs du CEA, qui offre une grande diversité de métiers, à tous les niveaux de qualification. Les équipes de recherche (plus des trois quarts de l'effectif) sont constituées d'ingénieurs-chercheurs, de techniciens de recherche et de personnels de soutien à la recherche (tels les agents de sécurité et de santé, les secrétaires des unités opérationnelles, les personnels de travaux et d'entretien). Les cadres et divers gestionnaires administratifs mettent leurs compétences au service de la recherche.

Sur les 16 000 salariés que compte le CEA, environ 58 % sont des cadres. Le taux d'emploi féminin s'élève à 30,5 %.

### CHV (CENTRE HOSPITALIER DE VERSAILLES)

Le CHV est un établissement public comprenant l'Hôpital Mignot, la Maison de retraite Despaigne, l'Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI) etc.

Il offre, en plus des services habituels de médecine interne, anesthésie et soins de suite, 18 spécialités dont l'hématologie, l'oncologie, l'urologie, l'orthopédie, la cardiologie etc. C'est aussi un centre d'urgences médicales et radiologiques (échographie, scanner et IRM). Il abrite également le SAMU des Yvelines.

Son service d'imagerie médicale et de médecine nucléaire (scintigraphies) participe activement à la campagne de dépistage du cancer du sein des Yvelines,

et pratique la radiologie interventionnelle (vasculaire et viscérale) à but thérapeutique, laquelle peut représenter une alternative au traitement chirurgical.

Le CHV est également un centre important de dépistage du SIDA et des IST et accueille le CEDAT, centre départemental de consultations et de soins pour toxicomanes jeunes ou en risque de toxicomanie, et leurs familles.

Les salariés du CHV sont 2400 : 20 % d'entre eux appartiennent au corps médical, 54 % sont des soignants, et les 27 % restants se répartissent dans les services médico-technique, technique et administratif.

### LVMH RECHERCHE

LVMH Recherche est un groupement d'intérêt économique (GIE) réunissant, au sein du Groupe LVMH, les activités de recherche et développement de Parfums Christian Dior Guerlain et Parfums Givenchy. Ce regroupement permet de développer de nombreuses synergies.

Plus de 250 scientifiques, (chercheurs, chimistes, biologistes, pharmaciens et médecins), travaillent au sein des laboratoires implantés à Saint Jean de Braye au sein de la Cosmetic Valley sur tous les développements des produits de soin, maquillage et parfums de Parfums Christian Dior, Guerlain et Parfums Givenchy.

Un peu moins de 40 % d'entre eux sont des cadres.

De grandes avancées dans les domaines de la biologie, de la biologie moléculaire, de l'innovation galénique et des substances naturelles (avec la recherche de nouveaux ingrédients actifs d'origine végétale issus du monde entier) sont en cours. Les nouveaux ingrédients développés et proposés par les équipes ont intégré, en complément de la notion de performance, une forte dimension d'éthique et de durabilité. L'ensemble de ces activités a donné lieu à de nombreuses communications et articles scientifiques sur toutes ces thématiques.

### MCCAIN

Mc Cain, SAS, est un groupe agro-alimentaire d'origine canadienne fondé en 1957, dont la principale activité est la fabrication de produits congelés (frites, pizzas, légumes, desserts, jus de fruits et plats préparés). Ses 55 usines implantées sur les 5 continents lui confèrent une dimension internationale.

En France, le groupe est installé dans la région du Nord-Pas-de-Calais, dans les villes de Harnes et Béthune (Beaumarais) et en Champagne-Ardenne, à Matougues. Les usines françaises se consacrent exclusivement à la transformation et à la commercialisation de la pomme

de terre. Mc Cain est le premier producteur de frites surgelées en France.

Le groupe emploie 20 000 personnes dans le monde dont 1 300 en France :

- ▶ 574 à Harnes dont 139 cadres
- ▶ 542 à Béthune (Beaumarais) dont 30 cadres
- ▶ 184 à Matougues dont 23 cadres

Les cadres représentent environ 15 % des collaborateurs français.

### LA SSII

La SSII participante est une structure de conseil et d'ingénierie implantée en France et à l'étranger.

Elle offre des services de conseil et d'intégration des systèmes dans le domaine des technologies de l'informa-

tion et en informatique industrielle. Elle emploie entre 300 et 500 personnes dont 80 % sont des cadres.

L'entreprise est plutôt jeune avec une moyenne d'âge de 36 ans pour les hommes et de 35 ans pour les femmes.

### LE LANCEMENT DU PROJET

Le lancement de l'action a nécessité dans chaque organisation de nombreuses réunions destinées à présenter le projet et ses enjeux, recueillir l'existant afin de le relier aux actions RH déjà engagées et aux problématiques rencontrées et obtenir l'engagement de la part des directions. Nous avons ainsi constaté que

cette recherche-action était engagée comme un projet RH à part entière, dont on attendait qu'il débouche sur une mise en œuvre effective et une véritable appropriation de nouvelles pratiques d'intégration et de professionnalisation.

### PRÉSENTER LE PROJET ET SES ENJEUX

Chez Mc Cain, une deuxième réunion de présentation du projet et de ses enjeux avec le DRH France et les DRH sites a été l'occasion de présenter le projet, de prendre connaissance d'autres actions RH en cours (déploiement d'une GPEC entre autres) et d'une problématique de fidélisation des cadres commerciaux, avant de définir les étapes de la mise en œuvre du projet.

Au sein de la SSII, quatre réunions ont eu lieu avant que le projet puisse démarrer. Une première réunion de présentation a permis de déterminer en quoi cette recherche-action pouvait répondre à des problématiques de l'entreprise. Puis, une présentation a été faite au directeur général et au DRH. À cette occasion fut évoqué le fort turn-over de la SSII et de ce fait les enjeux de la mise en place de parcours d'intégration et de professionnalisation. Le projet a été présenté dans un troisième temps, aux responsables et managers (environ 20 personnes) avant une dernière rencontre avec la DRH sortante et la DRH entrante, lors de laquelle, les différentes étapes du projet ont été déterminées.

Au CEA, deux rendez-vous ont eu lieu à Saclay avec la responsable RH afin de préparer la présentation du projet. La difficulté au CEA était d'identifier la cible de celui-ci parmi les différentes directions du CEA. Finalement, il a été rattaché à une problématique de professionnalisation de la filière sécurité de la DEN (Direction de l'Énergie Nucléaire).

La deuxième difficulté résidait dans la délimitation du périmètre du projet, qui a pris un certain temps et a nécessité de nombreux échanges avec la direction, retardant ainsi son démarrage.

Au CHV, après présentation du projet à la responsable de formation, cette dernière l'a présenté elle-même, au DRH du centre hospitalier.

Dans un deuxième temps, une rencontre réunissant le DRH, des référents du projet social 2005-2010 et un représentant de l'ANFH<sup>12</sup> a été organisée afin d'exposer l'action envisagée, questionner sa faisabilité, instituer un comité de pilotage et valider sa mise en œuvre.

Le projet devait permettre de mettre en place :

- ▶ une stratégie d'analyse des risques autour des compétences stratégiques et critiques au sein des certains métiers de l'hôpital
- ▶ la construction de parcours de professionnalisation
- ▶ la formation ou l'accompagnement des nouveaux arrivants à leur poste de travail
- ▶ l'accompagnement à la validation des acquis professionnels pour des agents qui le souhaiteraient
- ▶ une analyse fine des activités et des compétences des uns et des autres et peut-être l'émergence de nouveaux métiers
- ▶ la poursuite de la construction d'une organisation apprenante

Ainsi, les résultats attendus du projet étaient les suivants :

- ▶ une équipe du CHV formée à la méthode
- ▶ un bilan des savoirs stratégiques et critiques<sup>13</sup>, et des risques associés
- ▶ des parcours de professionnalisation pour cinq métiers exposés
- ▶ les bases consolidées d'une organisation apprenante<sup>14</sup> pour le CHV

12. OPCA depuis 2008 de la fonction publique hospitalière

13. Les savoirs stratégiques sont au cœur des métiers clés de l'organisation. Ils sont critiques, lorsque « menacés de disparaître », par exemple lorsqu'ils sont détenus par une seule personne sur le point de partir à la retraite.

14. Pour Garvin (Harvard Business Review juin-juillet 1993) une organisation apprenante est « une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances ».

### ■ ÉTABLIR LE LIEN ENTRE LE PROJET ET LA SPÉCIFICITÉ DES PROBLÉMATIQUES RH

Les organisations participantes sont confrontées à des problématiques RH variées. Aux difficultés de recrutement de certains profils s'ajoutent celles de la fidélisation des cadres, des manques d'expertise à des postes

clés ; enfin, celle des départs de seniors à la retraite et le risque de voir disparaître avec eux des savoirs clés de l'organisation.

#### *BESOIN DE MIEUX RECRUTER ET DE FIDÉLISER*

Dans la SSII, la problématique mise en exergue est le fort turn-over des ingénieurs en informatique. En 2008, sur 51 départs, on comptait 27 démissions sur des postes de développeur, chef de projet, architecte urbaniste, architecte fonctionnel, architecte logiciel. Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de ce fort turn-over. Tout d'abord, l'importante charge de travail réclamée à des collaborateurs qui n'ont pas de grandes difficultés à trouver du travail ailleurs ; ensuite, l'absence ou le faible développement de la culture d'entreprise en comparaison avec les autres organisations rencontrées ; enfin, un manque réel de communication et un goût marqué pour le secret qui nuisent au travail collectif. Un des risques encouru par la jeune SSII est de devenir « le terrain de chasse », le vivier d'entreprises vieillissantes. La fidélisation de ses jeunes cadres est donc un enjeu majeur de cette entreprise.

Mc Cain connaît également un fort turn over de ses cadres commerciaux, évalué à 30 % environ. Il est également difficile pour l'entreprise de recruter des ingénieurs et des techniciens de la maintenance, dans les domaines de l'électromécanique, de l'électronique, de l'hydraulique... et de les fidéliser. La situation géographique des usines McCain, implantées à Harnes, ville de Matougues, village de 670 habitants, dont la plus proche agglomération (Reims en l'occurrence) se trouve à environ 50 km, ne joue pas en faveur de la fidélisation des cadres.

Chez LVMH Recherche, la problématique ne réside pas dans le turn over des équipes, dont l'ancienneté progresse régulièrement, mais dans la difficulté à identifier, attirer et fidéliser certains profils experts (biologie moléculaire et cellulaire, ethnobotanique, chimie des polymères, formulation, procédés et process,...).

Les champs d'expertise du BRGM (les géosciences par exemple), les perspectives de carrière offertes, les possibilités de missions à l'international sont probablement à l'origine de son attractivité et d'une certaine longévité des collaborateurs dans l'organisation. Une réserve est à

émouvoir cependant. Depuis deux ans, le BRGM voit ses experts « chassés » par des entreprises concurrentes et redoute que ce phénomène ne s'amplifie. En 2008 par exemple, 5 géologues ont démissionné de leur poste pour rejoindre Areva. La fidélisation des salariés est donc d'ores et déjà une problématique posée.

Dans le cadre de cette étude, le CEA a choisi de travailler sur le thème de la professionnalisation de la filière sécurité de la DEN (Direction de l'Énergie Nucléaire). En outre, l'organisation fait un effort particulier pour recruter de nombreux ingénieurs-chercheurs dans le domaine des énergies nouvelles. Par exemple, le Laboratoire d'Innovation pour les Technologies des Énergies Nouvelles et les nanomatériaux (CEA-Liten) implanté à Grenoble – l'un des plus importants et plus jeunes centres européens de recherche sur les nouvelles technologies de l'énergie – a pour mission de soutenir l'effort français de diversification énergétique par une meilleure intégration des énergies renouvelables, notamment pour les besoins en énergie du transport, de l'habitat et de l'électronique nomade.

Le CEA a donc besoin d'experts dans les domaines de l'énergie solaire, des technologies de l'hydrogène, du développement des sources d'énergie miniature notamment les micro-piles etc.

Le Centre Hospitalier de Versailles (CHV) doit faire face aux mêmes difficultés que beaucoup d'autres établissements de la fonction publique hospitalière à savoir, des changements conjoncturels et structurels intervenant à tous les niveaux et simultanément :

- ▶ dans la demande des patients, avec le développement du consumérisme des soins.
- ▶ dans la restructuration de l'offre de soins : avec les schémas régionaux et les projets d'établissement, on assiste à une réorganisation des modes de prise en charge qui s'accompagne d'une diminution notable de la durée moyenne de soins et de la prise en charge des patients dans des réseaux de soins.
- ▶ dans l'organisation de l'hôpital : mise en place de la nouvelle gouvernance, la tarification à l'activité...

## L'ENTRÉE DU PROJET DANS LES ORGANISATIONS

- ▶ dans les pratiques professionnelles: des techniques médicales demandent aux acteurs paramédicaux des ajustements ou de nouvelles compétences pour assurer une qualité de prise en charge des patients.
- ▶ dans les ressources humaines: en 2007, on comptait un nombre de sorties supérieur au nombre d'entrées (278 sorties pour 259 entrées); les départs à la

retraite ont progressé; actuellement la mobilité interne est importante et concerne pour 89 %, le personnel soignant et éducatif.

Tous ces changements impactent les métiers et les compétences des personnels des établissements de santé et ont ou vont entraîner des modifications notables dans les savoirs agir.

### BESOIN DE PROFESSIONNALISER

Dans l'immédiat et ce, depuis trois ans, le principal problème rencontré par le BRGM concerne les départs à la retraite d'une grande partie des détenteurs d'expertises rares et pointues: en hydrogéologie, en palynologie, pétrographie, dans la réalisation de « levées de cartes » à l'étranger (en Afrique par exemple) etc. La direction prévoit que près de la moitié des effectifs devraient être renouvelés d'ici dix ans. D'ici dix ans également, LVMH Recherche va voir partir à la retraite près de la moitié de ses experts, présents à des postes de recherche clés: un chimiste spécialiste des produits colorés (rouge à lèvres etc.), un chimiste spécialistes des poudres de maquillage etc.

Ainsi, la deuxième problématique de ces organisations concerne la professionnalisation de nouveaux collaborateurs ou de collaborateurs déjà en poste, par la transmission des savoirs des experts partants.

Actuellement, le CEA se concentre notamment, sur le développement de la qualité et de la sécurité, activité stratégique de l'organisation. L'organisation souhaite mieux définir les champs d'activité de trois types d'auditeurs qualité (Site, France, International) afin de mieux

identifier, caractériser, intégrer puis professionnaliser, les collaborateurs en interne les mieux préparés pour la prise de ce poste (ce dernier ne peut être attribué à des personnes nouvellement intégrées).

Chez LVMH Recherche, une démarche de professionnalisation s'adresserait à une partie des chimistes formulation. Ces derniers créent des formules chimiques nécessaires à la fabrication d'un produit. Ils participent par exemple à l'élaboration des recettes d'un parfum ou de tout autre dérivé de synthèse chimique et au choix des matières et du matériel nécessaires à la fabrication du produit. Au-delà des connaissances scientifiques requises pour exercer ce métier, la formulation requiert une composante empirique, calquée sur des expériences passées. C'est pourquoi la mise en place de parcours de professionnalisation accompagnés par des experts a été envisagée.

Au CHV, la démarche de professionnalisation concernerait des cadres de santé. Il est apparu que ces dernières ont des représentations différentes de leur fonction et souvent, conservent des tâches de leur précédent métier d'infirmière. Il s'agit donc à la fois de professionnaliser des cadres dans leur fonction et d'harmoniser les pratiques.

### LES RÉPONSES APPORTÉES OU ENVISAGÉES PAR LES ORGANISATIONS

Pour lutter contre les difficultés de recrutement, notamment sur les métiers sensibles, les organisations participantes ont recours à différentes réponses et stratégies, à court et moyen/long terme.

#### **Développement de l'offre de formation en direction des jeunes**

McCain, pour faire face au besoin de cadres et techniciens en électromécanique et électrotechnique a apporté sa contribution à l'ouverture d'un CFA (Centre de Formation des Apprentis) dans la région Nord-Pas-de-Calais, proposant des formations dans ce secteur. L'entreprise accueille ainsi de nombreux apprentis suivant une formation en alternance.

#### **Modification des critères de recrutement**

McCain envisage de modifier ses critères de recrutement sur certains postes. En effet, certains sont occupés par des personnes possédant des niveaux de formation trop élevés par rapport aux missions à réaliser. Ces collaborateurs sont difficiles à conserver. Là où la tendance était de recruter des BAC +4, BAC +5, McCain s'oriente donc sur l'intégration de potentiels de niveau Bac professionnel, en leur proposant un parcours de professionnalisation en interne.

#### **Développement de la mobilité interne et de la polycompétence**

Au CHV, pour couvrir des postes sensibles, comme ceux des cadres de santé, la DRH peut avoir recours à la mise en place de « faisant-fonction ». Des formations managériales et un tutorat de pair leur sont proposés dans un premier temps afin de les accompagner dans leurs nouvelles activités. Enfin, pour pallier notamment aux départs à la retraite, ces « faisant-fonction » sont également incités à suivre des formations pour devenir cadres de proximité.

La SSII favorise la mobilité interne ou intra-groupe.

McCain développe la polycompétence pour que ses collaborateurs puissent faire face à des hausses d'activités. Cela peut concerner tous les secteurs de l'usine. Des actions de formation et des mesures incitatives sont mises en place pour favoriser la formation sur des postes de qualifications supérieures (prime de qualification temporaire).

#### **Mise en place de « parcours d'intégration »**

Pour faire face au fort turn-over sur les postes de commerciaux, McCain a mis en place des plannings d'intégration jalonnés d'actions de formation. Un processus structuré existe pour accompagner tant la montée en compétence que la connaissance de l'environnement du poste.

#### **Développement de la culture d'entreprise**

Pour la SSII, un moyen de fidéliser les cadres positionnés est de les faire adhérer à une culture d'entreprise: des soirées événementielles sont organisées et un certain nombre de services sont proposés aux salariés (salle de sport, un CE etc.).





## II – L'ÉTAT DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET D'INTÉGRATION

Le recueil des pratiques de recrutement et d'intégration a été réalisé d'une part, auprès des RRH, responsables formation, chargés de recrutement, au moyen

d'entretiens semi-directifs, d'autre part auprès de salariés récemment embauchés (environ un an d'ancienneté), à l'aide de questionnaires.

Notre hypothèse de départ était que nous allions avoir affaire à 3 typologies d'entreprises.

**TABLEAU 1. TYPOLOGIES DES PRATIQUES D'INTÉGRATION EXISTANTES**

Type 1	Type 2	Type 3
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de méthode recrutement cadre</li><li>• Pas de cartographie de savoirs</li><li>• Pas de plan d'intégration</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Méthode de recrutement cadre</li><li>• Fiches de postes</li><li>• Pas de cartographie de savoirs</li><li>• Plan d'intégration classique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Méthode de recrutement cadre</li><li>• Cartographie de savoirs réalisés par postes</li><li>• Plan d'intégration autour de missions cartographiées</li></ul>

Source : GPS

Les organisations rencontrées ont des pratiques de recrutement et d'intégration qui s'inscrivent dans les types 1 et 2. Aucune organisation ne s'appuie sur des

cartographies de savoirs, et n'entre donc dans les types 3.

### ÉTAT DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Afin d'évaluer les pratiques de recrutement mises en œuvre par les organisations partenaires du projet Apec, nous avons cherché à savoir, dans les différentes étapes du recrutement, de la définition des besoins à

la réalisation de l'entretien, en passant par la rédaction de l'offre, quels étaient les acteurs impliqués et les supports utilisés.

## ■ SYNTHÈSE COMPARATIVE DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

### PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES CADRES

		MCCAIN		SSII	CHV	CEA	LVMH Recherche	BRGM
		Cadres	Commerciaux	Cadres	Cadres <sup>a</sup>	Cadres	Cadres	Cadres
<b>DÉFINITION ET VALIDATIONS DES BESOINS DE RECRUTEMENT</b>								
<b>Définition</b>	Direction générale				X	X	X	X
	Autres directions				X	X		
	Directions de programme et prospective							X
	DRH ou RRH	X (RRH)	X (RRH)	X (RRH)	X	X	X (RRH)	
	Chef de département/N+2				X	X		X
	Chef de service/N+1	X	X		X	X	X	X
	Manager de proximité	X	X	X		X	X	
Contrôle de gestion/budget...	X	X				X		
<b>Validation</b>	Président							X <sup>b</sup>
	Direction générale			X		X	X	X
	Autres directions					X		
	DRH ou RRH	X (DRH)	X (DRH)		X (DRH)	X (DRH)	X (DRH)	X (DRH)
	Chef de département/N+2	X	X			X		
	Chef de service/N+1			X				X
Manager de proximité								
Contrôle de gestion/budget...							X	
<b>Comment ?</b>	Revue d'effectifs/Tableau des emplois	X	X		X		X	
<b>Planification des besoins</b>		<b>à 6 mois</b>	<b>à 4 mois</b>			<b>à 3 ans</b>		
<b>DÉFINITION DU CONTENU DE L'OFFRE</b>								
<b>Qui ?</b>	Directeur							X <sup>c</sup>
	Autres directions				X <sup>d</sup>			
	DRH ou RRH	X	X	X (RRH)			X	X
	Chargé de recrutement					X		X
	Assistante RH						X	
	Chef de département/N+2	X	X			X		X
	Chef de service/N+1					X		X
Manager de proximité	X	X	X	X	X	X	X	
<b>Supports</b>	Fiche de poste (activités et compétences)	X		X	X	X	X	X
	Document missions et savoirs à mobiliser		X					
<b>PROCESSUS DE RECRUTEMENT</b>								
<b>Diffusion des offres</b>	Site de l'organisation Internet/Intranet	X	X	X		X	X	X
	Pôle Emploi	X	X	X		X (parfois)		X
	Apec			X		X (parfois)		X
	Agences d'intérim	X	X	X				
	Revue, sites spécialisés		X		X			X
	Salons, forums professionnels de recrutement			X	X	X	X	
	Sites de réseaux professionnels							X
	Écoles spécialisées			X			X	
	Cooptation			X				
	Cabinet de recrutement	X (parfois)	X (parfois)	X			X (parfois)	
Chasseurs de têtes					X			
<b>Les « recruteurs »</b>	Directeur							X
	DRH ou RRH	X (RRH)	X (RRH site)	X			X	X
	Autre direction				X			
	Chef de département/Directeur de production				X			X X
	Chef de service N+1	X	X					X X <sup>e</sup>
	Manager de proximité	X	X	X	X	X	X	X
	Un représentant de l'innovation et de la qualité							X
	Référent métier							
	Chargé de recrutement					X		
	Cabinet de recrutement	X (parfois)	X (parfois)	X		X	X (parfois)	X
EIT (Entreprise de travail temporaire)			X					
<b>Validation</b>	Président							X
<b>Supports</b>	Guide d'entretien				X			

a. Cadres et faisant fonction.

b. La définition et validation des besoins de recrutement est réalisée par un « Comité des carrières et des compétences » composé des acteurs cochés dans le tableau.

c. Pour des postes stratégiques.

d. Pour les métiers sanitaires, la Direction des soins.

e. Le chef du service + un autre chef de service ayant le même spectre, le même profil.

### ■ ANALYSE COMPARATIVE DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DANS LES ORGANISATIONS

Dans quelle mesure les pratiques actuelles de recrutement présentées dans le tableau de synthèse ci-dessus ainsi que les synthèses des pratiques par entreprise,

permettent-elles de recruter le profil le mieux adapté au poste ?

#### *CO-DÉFINITION/VALIDATION DES BESOINS DE RECRUTEMENT*

Dans les entreprises étudiées, les besoins de recrutement sont, dans la majorité des cas, déterminés à l'issue de concertations entre les opérationnels (managers de proximité), les cadres intermédiaires (chefs de service, de département), des acteurs RH (RRH, DRH) voire la direction générale. Cette définition des besoins se fait donc sur la base de regards croisés, à partir de critères nombreux, et devrait s'en trouver affinée.

La validation des besoins, la décision finale de recruter tel ou tel métier est prise soit par un collectif large comme au BRGM (le Comité des carrières et des compétences, composé du Directeur, des chefs de service, du DRH et du contrôle global de gestion et se réunit 5 à 6 fois par an, pour prendre les décisions stratégiques en matière de ressources humaines : mobilité, positionnement des carrières, formation...), soit par « le couple », direction générale/DRH, soit par le DRH, seul, ou bien encore par le DRH/autre direction.

#### *LA FICHE DE POSTE COMME « SUPPORT ÉTALON » POUR ÉTABLIR LE CONTENU DE L'OFFRE D'EMPLOI*

Afin d'optimiser les recrutements, afin de mieux cibler les candidats potentiels et ainsi de recruter le candidat le mieux adapté au poste, tout en limitant les frais engendrés par une campagne de recrutement, l'offre d'emploi devrait indiquer les différents types de savoirs et savoir-faire attendus sur le poste.

Or, à l'heure actuelle, les organisations rencontrées s'appuient pour la plupart sur des fiches de postes qui reflètent davantage le travail prescrit que le travail réel dans sa complexité et qui de ce fait, ne prennent pas en compte des savoirs et savoir-faire pourtant mis en œuvre.

Par ailleurs, certains savoirs ou savoir-faire sont exprimés au moyen de notions abstraites, non traduites en actions : par exemple « savoir rendre compte au cadre », « avoir une pensée stratégique », « faire preuve d'intégrité » etc. Comment la mise en œuvre de ces savoir-faire doit-elle se traduire sur le terrain ? Quelles actions recouvrent-elles ? Et au moment du recrutement, comment des compétences exprimées en ces termes vont-elles pouvoir être évaluées ?

Enfin, nous remarquerons que la terminologie employée dans les différentes organisations (compétence, savoir-faire, capacité etc.) ne recouvre pas les mêmes réalités. Par exemple, la SSII réserve l'utilisation du terme compétence aux « compétences techniques ». Le groupe LVMH Recherche, désigne par compétence, tout type de savoirs : des savoir-faire relationnels « savoir communiquer la vision des buts principaux », « savoir motiver » « compétences techniques », des attitudes et aptitudes « faire preuve d'intégrité » etc.

De manière générale, le flou des concepts ne permet pas d'identifier avec précision toutes les typologies de savoirs et savoir-faire requis par le poste.

À l'heure actuelle, McCain utilise un document croisant missions et savoirs à mobiliser qui lui permet d'affiner le recrutement de ses cadres commerciaux. Cette démarche a été réalisée sous la pression du turnover notamment. L'entreprise cherche par là à élargir les profils d'embauche possible, tout en affinant ses critères de recrutement.

### DÉFINITION/RÉDACTION DES CONTENUS DE L'OFFRE ET ACTEURS DU RECRUTEMENT

À minima, dans les organisations rencontrées, un opérationnel et un membre des RH (assistant RH, chargé de recrutement, RRH) se chargent de la définition et de la rédaction des contenus des offres d'emploi.

On remarquera qu'au BRGM, l'éventail de personnes pouvant intervenir dans l'élaboration du profil de poste et lors des entretiens de recrutement est large et va du directeur général en passant par la direction de la production. Le directeur n'intervient dans le recrutement, que lorsque le profil recherché est stratégique pour l'organisation.

Un représentant de la direction et de la coordination de la production est également sollicité de manière systématique, afin d'évaluer les capacités/connaissances du candidat dans les domaines techniques.

Enfin, un chef d'un autre service que celui qui va accueillir le nouvel arrivant, fait partie des interviewers obligatoires. Ce dispositif permet ainsi au BRGM d'évaluer « la capacité du candidat à évoluer dans d'autres domaines ».

Les organisations se chargent le plus souvent de leurs recrutements, pour autant elles font également appel à des cabinets de recrutements, pour certaines rarement (McCain, LVMH Recherche).

Nous noterons que dans la définition des contenus de l'offre et au moment des recrutements, les organisations ne font pas appel à des référents experts, qui pourtant pourraient évaluer de manière plus pointue le niveau technique du candidat.

### LA DIFFUSION DES OFFRES

Tout d'abord, la plupart des organisations rencontrées diffusent leurs offres en interne, avant d'engager une procédure de recrutement en externe.

Lorsque les organisations n'ont pu trouver chez elles le profil recherché, elles diffusent vers l'extérieur leurs offres d'emploi.

## ■ ÉTAT DES PRATIQUES D'INTÉGRATION

En partant des pratiques rencontrées, nous avons élaboré un tableau de synthèse, découpé en quatre parties, correspondant aux quatre phases qui structurent généralement le processus d'intégration des entreprises étudiées: la préparation de l'arrivée du nouvel arrivant, la phase d'accueil, la phase d'accompagnement à la prise en charge des missions du poste et l'évaluation de la période d'essai.

Dans les différentes phases, lorsque cela se justifiait, nous avons retenu les critères suivants: actions, acteurs, temporalités, supports recensés. Il nous aura fallu également trouver une terminologie commune aux actions réalisées, les termes employés ne couvrant pas toujours les mêmes réalités.

Les informations contenues dans ce tableau ont été recueillies auprès de RH, DRH, et responsables de formation, au moyen d'entretiens semi-directifs.

# L'ÉTAT DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET D'INTÉGRATION

## PROCESSUS D'INTÉGRATION DES CADRES

	MCCAIN		SSII	CHV	CEA	LVMH Recherche	BRGM
	Cadres	Commerciaux	Cadres	Cadres <sup>a</sup>	Cadres	Cadres	Cadres
Processus d'intégration		X Planning d'intégration	X Process d'intégration à l'emploi	X Module d'adaptation		X Process d'intégration	X Parcours du jeune embauché <sup>b</sup>
<b>PHASE 0 – PRÉPARATION DE L'ARRIVÉE</b>							
Préparation logistique			X			X	X
Communication dans l'organisation			X			X	X
Désignation d'un accompagnant + Définition d'un programme d'intégration			X <sup>c</sup>			X <sup>d</sup>	
<b>PHASE 1 – ACCUEIL (1 jour à 1 semaine)</b>							
Prise de contact	<i>Direction</i>		X				
	<i>DRH ou RRH</i>	X	X	X		X	X
	<i>Manager</i>	X	X	X	X	X	X
	<i>Équipe</i>	X	X	X	X	X	X
	<i>Accompagnant</i>			X		X <sup>e</sup>	
Réunion individuelle, formelle avec l'accompagnant (manager, coach...)					X	X	X
Présentation de l'environnement immédiat (collègues et locaux)	X	X	X	X	X	X	X
Mise à disposition du matériel	X		X	X	X		X
Visite terrain accompagnée (présentation des futures missions...)	X	X					
Présentation de l'organisation formalisée		X <sup>f</sup>		X	X		X <sup>g</sup>
Documents remis pour faciliter l'intégration	<i>Manuel d'intégration, livret d'accueil</i>	X	X	X	X	X	X
	<i>Carte des emplois</i>						X
	<i>Plaquette, journaux internes...</i>						X
Durée	1 semaine	2 jours	1 jour			1 jour	
<b>PHASE 2 – ACCOMPAGNEMENT A LA PRISE DE POSTE</b>							
Actions de formation		X	X		X	X	X <sup>h</sup>
Accompagne- ment/Tutorat formalisé	<i>Manager</i>			X	X	X	
	<i>Référent expert</i>		X	X <sup>i</sup>			
	<i>Directeur régional</i>		X				
Visites terrain accompagnées		X		X	X		
Rencontre des interlocuteurs clés		X		X		X	
Présentation entreprise (historique, services etc...)		X	X	X	X	X	
Séminaires d'intégration			X			X	
Groupe d'analyse de pratiques de management				X			
Durée	0	2 mois	3 à 6 mois	Jusqu'à 1 an		6 mois	Jusqu'à 1 an
<b>PHASE 3 – ÉVALUATION DE LA PÉRIODE D'ESSAI</b>							
Processus d'évaluation formalisé			X	X		X	X
Critères d'évaluation	<i>Évaluation attitude/capacités d'adaptation<sup>j</sup></i>	X	X	X	X		X
	<i>Capacité à réaliser les missions, à apprendre, à être force de proposition</i>	X	X	X	X	X	X
Outils/Moyens l'évaluation	Entretien formel			X <sup>k</sup>	X	X	X
	« Points » réalisés dans l'informel	X	X				
	Support d'évaluation (pour les deux parties)			X	X	X	
	Rapport d'étonnement					X	
	Impression générale, ressenti	X	X				

a. Ou faisant fonction

b. Pas encore formalisé

c. Désignation d'un coach, considéré comme un référent métier

d. Le manager du futur embauché

e. L'accompagnant est le manager chez LVMH

f. La visite terrain est réalisée par un collaborateur senior

g. Stage connaissance de l'entreprise du BRGM

h. Attention, formations proposées après la période d'essai

i. Si besoin est.

j. Les organisations entendent par l'évaluation de l'attitude : échanges avec l'équipe ; intégration des valeurs de l'organisation...

k. À l'occasion de la revue de période d'essai

### ■ ANALYSE DES PRATIQUES D'INTÉGRATION

#### DES PROCESSUS D'INTÉGRATION FORMALISÉS

Le premier constat est que la plupart des organisations ont mis en place des processus d'intégration formalisés : chez Mc Cain, on parle de « planning d'intégration », au CHV, de « module d'adaptation au poste de travail », au BRGM du « parcours du jeune embauché », chez LVMH Recherche et au sein de la SSII, de « process d'intégration »...

Chez Mc Cain, la mise en place d'un parcours d'intégration pour les cadres commerciaux relève d'une véritable démarche stratégique de fidélisation de ce public, pour lequel un turn over de 30 % était constaté, mais également, d'une démarche qualité :

*« Le parcours d'intégration des commerciaux a été mis en œuvre tout particulièrement pour endiguer des problèmes de fidélisation. Les parcours d'intégration étaient hétérogènes, d'un hiérarchique à l'autre. L'efficacité commerciale était au cœur de cette investigation. L'objectif est bien de*

*donner une formation complète et identique à chaque commercial, de façon à diffuser auprès des clients un seul et même message. C'est bien la culture et l'image commerciale de McCain qui était au centre de l'investissement de la conceptualisation de ce parcours d'intégration. »* – Vincent Liesse, Responsable Formation chez Mc Cain.

Consciente des enjeux de cette démarche d'accompagnement de l'intégration, McCain souhaite étendre ce processus aux autres cadres de l'entreprise.

Mais les parcours d'intégration tels qu'ils existent actuellement et tels qu'ils sont mis en œuvre permettent-ils d'agir sur la fidélisation, donnent-ils aux jeunes le temps de prendre en charge leurs missions « sereinement », leur donnent-ils les moyens d'agir plus efficacement et rapidement dans l'entreprise, de même que la motivation à agir ?

#### UNE PHASE D'ACCUEIL SOIGNÉE

La première impression est fondamentale comme on le dit chez LVMH Recherche : « L'accueil qui nous est réservé et les premières impressions restent gravés dans nos mémoires (repensez à votre propre première journée chez Dior). On n'a qu'une chance de faire une bonne première impression ! Alors, pas d'improvisation, besoin de préparer et d'organiser le déroulé de ces 1<sup>ers</sup> jours » et le nouvel embauché doit être accueilli « comme on accueille un client sur le point de vente ». Extrait du kit manager pour l'intégration des nouveaux embauchés.

Ainsi, le souhait de fidéliser les nouvelles recrues et la conscience de l'importance de leur faire une bonne impression les premiers jours, existe dans les entreprises rencontrées. Pour ce faire, l'employeur s'efforce de montrer au nouvel arrivant qu'il est attendu. Cela se traduit différemment selon les organisations. Dans certaines, la préparation de l'arrivée en amont (préparation logistique, communication dans l'organisation, définition d'un programme d'intégration, désignation d'un accompagnant) au-delà de l'optimisation de l'intégration qu'elle permet, montre au nouvel embauché, « qu'il compte » dans l'organisation. De même, l'accueil par le DRH voire le Directeur va donner une certaine solennité, à son arrivée (McCain, BRGM...). Ensuite, des

attentions, comme la remise de « petits cadeaux » chez LVMH Recherche, dans la SSII, la préparation de moments de convivialité avec l'équipe (LVMH Recherche), faire en sorte que le nouvel arrivant ne déjeune pas seul les premiers jours... montrent à quel point certaines entreprises se préoccupent de l'image qu'elles vont donner au nouvel embauché... elles engagent une véritable opération de séduction à son égard : « Faites-le rêver avec la dernière création olfactive Dior » (LVMH Recherche).

En 2007, au CHV, de nombreux départs de cadres de santé sans « tuilage » ont obligé la Direction des Soins à accompagner les prises de poste pour créer un sentiment d'appartenance et de sécurité ; « les premières journées doivent contribuer à donner au nouvel embauché un sentiment d'appartenance, en l'informant des différents projets : projet d'établissement projet social, projet médical projet de soins, projet qualité... » – Chantal Maïresse, Responsable Formation au CHV.

Lors de ces premières journées dans l'entreprise, l'environnement immédiat (collègues, locaux...) du jeune recruté, lui est généralement présenté par le manager ou des collègues.

### UN ACCOMPAGNEMENT À LA PRISE EN CHARGE DES MISSIONS DU POSTE

#### Prise de connaissance de l'environnement de travail

Dans la plupart des organisations, le nouvel arrivant prend connaissance avec son environnement à minima, grâce à un livret d'accueil, un guide d'intégration et des réunions de présentation de l'entreprise (historique, missions, services).

Certaines organisations (McCain, CHV) vont plus loin et prévoient, dans leur parcours d'intégration, des visites de terrain : par exemple, McCain, propose à ses cadres commerciaux, durant leur première semaine, des visites d'usines avec un agent de plaine<sup>15</sup> et des rencontres avec les différents secteurs (marketing, administration, R&D, production, maintenance) et métiers annexes (formation, sécurité, gestion, compta, fluide, ...)

Le cadre dont dépend le nouvel arrivant au CHV présente à ce dernier « son service de rattachement, et ceux qui en dépendent (qui fait quoi). Accompagné du cadre supérieur ou d'un autre cadre, le nouvel arrivant sera briefé sur les logiciels qu'il aura à utiliser, les réseaux qui lui seront utiles, les procédures appliquées dans l'hôpital et tout ce qui touche à sa tâche » – Chantal Mairesse, Responsable Formation au CHV.

Chez LVMH Recherche, le manager accompagne et orchestre la découverte de l'environnement par le nouvel arrivant, dès le premier jour. Il lui fait visiter les locaux et organise avec lui ses rendez-vous avec les interlocuteurs clés, indispensables à la prise en charge des missions du poste.

#### Prise de connaissance des missions du poste et définition d'objectifs à court terme

Chez LVMH Recherche, c'est le manager, qui à l'occasion d'un tête à tête formalisé de deux heures, avec le nouvel arrivant, lui présentera ses missions et les objectifs des trois premiers mois. Ils passeront en revue également le programme d'intégration préparé au préalable, et détermineront un mode de fonctionnement : rythme des RDV, système de reporting d'infos, etc...

Ce moment d'échanges avec un interlocuteur privilégié sur les missions du poste et objectifs à court terme, n'a pas été spécifié par les autres organisations, lors des entretiens. Il s'agit pourtant là, d'une étape fondamentale de l'intégration.

#### L'accompagnement

Chez LVMH Recherche, dans la SSII et au CHV, le nouvel arrivant est systématiquement suivi durant ses premiers mois dans l'entreprise par un accompagnant. Désigné sous le nom de coach par la SSII, il accompagnera la personne de trois à six mois (ce qui correspond à la durée de la période d'essai) : « il doit avoir une bonne connaissance du business et de l'expérience. Il est considéré comme un référent métier mais n'a pas de statut particulier », la responsable du recrutement.

Chez LVMH Recherche, c'est le manager qui tient ce rôle, et ce jusqu'à la fin de la période d'essai.

Au CHV, un tutorat est organisé : « un cadre de santé junior a nécessairement les connaissances techniques que son poste requiert sinon elle ne serait pas diplômée, par contre c'est de l'expérience d'anciens dont elle a besoin. C'est pourquoi elle sera accompagnée par un tuteur » –

Chantal Mairesse, Responsable Formation au CHV. La Coordinatrice des Soins considère : « qu'il faut six mois avant de pouvoir s'occuper seule des activités qui lui sont attribuées ». Par ailleurs, une évaluation qualitative et quantitative sera réalisée à 6 mois et 1 an en présence du chef de projet « intégration des nouveaux cadres de santé », de tous les nouveaux cadres, des tuteurs et de la responsable de formation.

Au BRGM, les jeunes embauchés étaient autrefois suivis par un « parrain », mais cette pratique avait été abandonnée. Aujourd'hui, une action de tutorat est en cours de formalisation.

Au CEA, c'est le manager qui accompagne le jeune recruté qui se fait éventuellement aider par le chargé de recrutement s'il diagnostique un problème d'intégration (ou d'adaptation au poste de travail) à mi-période d'essai.

15. Les Agents de Plaine McCain sont en relation directe avec les agriculteurs dans les régions productrices de pommes de terre. Ils contrôlent l'évolution des cultures dans les champs, les conditions de récolte et le suivi de la qualité en stockage. Ils travaillent conjointement avec le service agronomie McCain pour faire bénéficier les agriculteurs des dernières avancées techniques et encourager les bonnes pratiques agricoles.

### Actions de formation

Enfin, la plupart des organisations font suivre des formations aux nouveaux recrutés.

Chez McCain, la formation des cadres commerciaux s'étale sur deux mois, après leur embauche, et comprend des formations aux produits, à l'argumentaire, à la PLV (Publicité sur Lieu de Vente), en informatique, en alternance avec des tournées sur le terrain animées par le formateur dédié.

LVMH Recherche propose également différentes formations à ces cadres récemment recrutés : une formation à la conduite d'entretien d'évaluation, une formation pour apprendre à utiliser les leviers juridiques et financiers pour la mise en place d'une démarche de développement durable efficace etc. Ces formations ont lieu avant la fin de la période d'essai, entre J+4 et 6 mois.

Dans la SSII, les nouveaux cadres doivent se former à la maîtrise d'un logiciel de facturation, peu de temps après leur arrivée.

Au CEA, dans un laps de temps d'un mois après l'embauche, le nouvel embauché aura suivi au moins ces deux formations : la formation « Sécurité conventionnelle » et la formation « Sécurité patrimoine ».

Au BRGM, les formations ne seront accessibles au nouvel arrivant qu'une fois la période d'essai passée. Plusieurs formations sont alors proposées : « Mieux connaître l'entreprise », « Sécurité au travail », « Introduction au SMQ » (ces trois formations-là sont obligatoires et proposées dans le courant de la première année dans l'entreprise); « Management de projet », « Conduite de réunions », « Développer son potentiel relationnel », « Rédiger efficacement des écrits courts » sont réalisées à la demande du salarié et des hiérarchies.

### Actions visant à développer le sentiment d'appartenance à une entreprise

Dans plusieurs des organisations rencontrées, un effort particulier est fait pour que les nouveaux arrivants développent au plus tôt un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Chez LVMH Recherche, cette démarche s'initie lors de la phase d'accueil; elle se poursuit par la programmation de séminaires d'intégration.

Au sein de la SSII des sessions d'intégration réunissent sur une demi-journée (durant le premier mois), les nouveaux collaborateurs Europe « afin de mieux connaître l'entreprise et de développer un sentiment d'appartenance au groupe. »

Les réunions institutionnelles du CHV et du BRGM, poursuivent le même but.

Le CEA réunit annuellement tous ses nouveaux recrutés lors d'une Convention des recrutés d'une journée où sont présents l'ensemble des directeurs de l'organisme (administrateur général, directeurs opérationnels et directeurs fonctionnels) qui présentent l'ensemble des activités et missions du CEA.

## UNE ÉVALUATION DE LA PÉRIODE D'ESSAI

Dans la SSII et au CHV, elle est formalisée par des entretiens autour d'un document. Dans le premier cas, ce document recueille les appréciations, sur l'intégration des deux parties (manager et nouveau cadre). Chez LVMH Recherche, il est demandé au nouvel embauché d'apporter un regard sur sa période d'essai, à travers la remise d'un rapport d'étonnement, au moment de la revue de période d'essai.

Chez McCain, des points sont réalisés entre manager et collaborateur de manière informelle.

sa place au sein de l'équipe, s'il a développé un sentiment d'appartenance à l'entreprise et s'il est capable de réaliser les missions de manière conforme aux attentes.

Ainsi, il semblerait que la réussite de l'intégration relève, en grande partie, de la responsabilité du nouveau collaborateur. L'évaluation de l'intégration, repose donc essentiellement sur l'évaluation du nouveau cadre, pour les organisations interviewées.

Des discours des responsables interviewés, il ressort que l'intégration est réussie si le collaborateur a trouvé

Mais sur quels critères évalue-t-on le nouveau cadre? Un premier critère est l'attitude: s'entend-il avec ses



collègues? Sont également évaluées ses capacités d'adaptation, ses capacités à apprendre et à réaliser les missions confiées... quand on sait que bien souvent, ces dernières ne sont pas forcément bien délimitées...

Cette évaluation du nouveau collaborateur se fonde, par conséquent sur des critères plutôt subjectifs, difficilement mesurables et finalement, malgré une certaine formalisation au CHV et dans la SSII, de manière empirique.

### LES LIMITES DES PRATIQUES D'INTÉGRATION RELEVÉES

Pour conclure sur ce recueil des pratiques d'intégration, nous constatons qu'une volonté de « bien intégrer » existe dans la plupart des organisations. Cependant, les actions réalisées ne permettent pas de mettre à disposition des nouveaux embauchés, tous les outils dont ils ont besoin pour pouvoir agir.

L'accès à l'environnement reste limité: la liste des contacts clés n'est pas proposée, sauf chez LVMH Recherche, aucune information concernant les savoir-faire relationnels n'est communiquée, aucune passation dynamique des dossiers ne semble être prévue.

Les missions et objectifs du poste ne semblent pas être communiqués de manière claire, exception faite, chez LVMH Recherche.

L'accompagnement des cadres par un référent n'est pas systématique. Nous l'avons relevé cependant chez LVMH Recherche, au CHV et au sein de la SSII.

Enfin, les actions développées pour optimiser l'intégration existantes arrivent parfois tardivement: au BRGM, le parcours du jeune embauché est parfois proposé un an après l'embauche. Pour finir, la période d'intégration est assimilée à la période d'essai, alors que certains métiers requièrent un accompagnement qui s'étend bien au-delà des 6 mois que dure généralement cette période.

Les organisations participantes ont donc, pour la plupart conscience, des enjeux d'une intégration réussie. Qu'en pensent les nouveaux cadres?

## ■ CE QUE DISENT LES JEUNES RECRUTES DE LEUR RECRUTEMENT ET DE LEUR INTÉGRATION

Le recueil des opinions des jeunes recrutés sur leur recrutement puis leur intégration a été mené auprès de cadres embauchés dans l'organisation depuis environ un an. Nous avons pu recueillir des témoignages provenant de chez Mc Cain, LVMH Recherche et du BRGM. Dans les deux premières organisations, 7 cadres nouveaux arrivants ont répondu à notre questionnaire et au BRGM (qui souhaitait aller plus loin), 28 sur 60 sollicités.

Les données recueillies ont permis de mettre en évidence les principales difficultés rencontrées lors du recrutement et durant les premiers mois dans l'organisation, les situations ou actions ayant favorisé l'intégration qui mériteraient d'être poursuivies voire renforcées, et celles qui pourraient être mises en place.

### PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORS DU RECRUTEMENT

Les réponses au questionnaire révèlent que dans un tiers des cas environ, le descriptif de poste soit n'est pas en adéquation avec le poste réel, soit n'est pas suffisamment détaillé. Lorsqu'il est demandé si le descriptif du poste correspond au poste réel, il est répondu le plus souvent:

« Oui pour les principales missions » (Mc Cain) « Oui dans les grandes lignes » (Mc Cain)

Elles révèlent également que dans un tiers des cas également, les entretiens de recrutement sont espacés dans le temps, situation stressante, mal vécue par les postulants, mais qui peut faire également perdre à l'organisation l'opportunité de rencontrer « le bon élément » ce qui constitue un risque pour l'organisation.

### DIFFICULTÉS RENCONTRÉES DANS LES PREMIERS TEMPS DE L'ORGANISATION

#### Un accès difficile à la connaissance de l'environnement

Il ressort de ces entretiens que parmi les plus grosses difficultés rencontrées par les jeunes recrutés se trouve l'accès à l'environnement de leur poste de travail.

► Connaître/identifier les personnes ressources  
Chez LVMH Recherche, les nouveaux cadres demandent à connaître les « bons interlocuteurs » pour la réalisation de leurs missions et chez Mc Cain, il manque à leur connaissance de l'environnement de « connaître le rôle de chacun », « connaître la répartition des tâches de chacun », « connaître les collaborateurs par rapport à un historique... ».

► Connaître et comprendre les process de l'organisation  
La connaissance et la compréhension des process sont une difficulté signalée par certains des jeunes recrutés.

Chez Mc Cain, trois personnes sur sept signalent la compréhension du process comme une des difficultés majeures rencontrée, de même, chez LVMH Recherche, deux personnes sur sept.

► Accéder aux documents  
Chez LVMH Recherche, une jeune cadre évoque des difficultés à avoir « accès aux informations », « aux documents réalisés » : « le fonctionnement du département était clair car chaque responsable de cellule m'a bien expliqué son métier et ses interactions avec les autres cellules. En revanche concernant les documents réalisés, soit ils ne sont pas partagés, soit l'arborescence de classement n'est pas évidente, soit ils ne sont qu'en format papier, soit il existe différentes versions et on ne sait pas laquelle regarder. »

#### Acquérir une légitimité en interne et en externe

Une autre difficulté évoquée à plusieurs reprises par les nouveaux embauchés est la difficulté à trouver sa place dans l'organisation, à acquérir une légitimité en interne, particulièrement lorsqu'il s'agit de diriger des équipes présentes depuis de nombreuses années. Cette difficulté à trouver sa place et à être reconnu se retrouve aussi dans les relations avec les partenaires/clients, habitués à certains interlocuteurs.

La plus grosse difficulté rencontrée dans l'intégration a été : « mon arrivée en tant que cadre de 26 ans dans une équipe d'agents de maîtrise dont la plupart sont là depuis 10 à 20 ans... Établir une certaine légitimité et me faire accepter au sein de cette équipe » (LVMH Recherche); « c'était de s'intégrer dans une équipe suite au départ

d'une personne. Réussir à se faire accepter en faisant comprendre qu'on n'est pas la même personne, qu'on n'a pas les mêmes qualités ni les mêmes défauts » (LVMH Recherche); c'était d'« acquérir une crédibilité à mon poste vis-à-vis de mes interlocuteurs en interne et en externe » (LVMH Recherche).

La même difficulté est évoquée par plusieurs cadres de chez Mc Cain : « l'acceptation par les personnels et leur management alors que mes connaissances du process étaient plus faibles qu'eux »; « savoir intégrer l'équipe rapidement et délivrer des résultats pour me positionner au sein de l'organisation dans un poste relativement nouveau dans l'entreprise. »

#### « La solitude » dans l'intégration

Certains évoquent également le manque d'accompagnement dans l'intégration.

Chez Mc Cain, c'est le « manque de présence managériale » pour l'un et pour l'autre, la difficulté s'exprime en

ces termes : « s'intégrer tout seul le plus vite possible » sans aucun support d'aide relationnelle (pas de présentation entre les chefs d'atelier et moi-même...) »

#### Le manque de visibilité des missions, objectifs du poste

Enfin, est reproché aux organisations l'absence d'objectifs clairement définis : chez Mc Cain, un cadre déclare que parmi les points faibles de son intégration se trouve « une stratégie et objectifs peu définis ». Au

BRGM, parmi les points à améliorer dans l'intégration figure une meilleure visibilité des missions, à court et moyen termes.

### LES ACTIONS À RENFORCER OU À METTRE EN PLACE, LES SITUATIONS À ORGANISER POUR UNE MEILLEURE INTÉGRATION, SELON LES JEUNES EMBAUCHÉS

#### Donner accès à l'environnement

Une action à renforcer prioritairement dans les organisations rencontrées semble donc de faciliter l'accès à l'environnement: accès au fonctionnement de l'organisation, son historique, accès au réseau interne, accès aux dossiers, accès aux projets, accès aux référents experts, à des « piliers » de l'organisation (présents depuis longtemps...).

Les moyens proposés par les nouveaux recrutés pour atteindre cet objectif sont divers. Certains existent dans l'organisation mais ne sont pas systématisés, d'autres restent à développer: visite des locaux, rencontre des interlocuteurs des différents secteurs de l'entreprise, remise d'un livret d'accueil la présentant, l'organigramme, les activités des personnes etc.

#### Donner des objectifs clairs, une visibilité des missions

Un nouveau recruté chez Mc Cain s'exprime en ces termes: « il faudrait donner les prochaines orientations: on t'attend sur ce point dans les 6 prochains mois » et ainsi chez LVMH Recherche: « il faudrait une charte de la R&D avec des objectifs définis par départe-

ment selon les orientations stratégiques choisies ». Au BRGM, ce point est un des points à améliorer prioritairement, selon les nouveaux recrutés, pour une meilleure intégration.

#### Évaluer, préalablement, le temps nécessaire à la prise de poste

Par ailleurs, un cadre de chez Mc Cain propose de préciser dans le descriptif d'emploi le temps nécessaire d'accompagnement par la personne quittant le poste et

de le faire valider par le service RH à la fin de cette période.

#### Rendre le jeune embauché visible au sein de l'organisation

Ce souhait est exprimé par des jeunes embauchés du BRGM et de McCain qui souhaitent: « une présentation systématique du nouvel embauché aux agents du service à l'arrivée », « une présentation des travaux antérieurs réalisés par nouveaux embauchés », « une présentation officielle au service du nouvel arrivant », « une présentation au personnel opérateur » (McCain). Au BRGM, une nouvelle arrivante déclare avoir perdu l'opportunité de

participer à un projet à cause de ce manque de communication sur son profil, dans l'organisation.

À travers ce souhait s'exprime une demande d'aide au positionnement dans l'organisation, une demande de soutien dans l'acquisition de légitimité et de reconnaissance auprès des personnels.

#### Proposer un accompagnement

Les jeunes embauchés expriment également le besoin d'être accompagnés les premiers temps par « un parrain », « un référent nommé, un cadre commercial précis » (McCain), « une marraine » (LVMH Recherche), de bénéficier « d'une période de doublage sérieuse avec mon prédécesseur » (McCain).

Ce parrain ou cette marraine, constituerait « un support technique » et « donnerait un feed-back clair sur la progression » du jeune embauché.

### Participer à des formations (techniques ou autres)

Chez McCain, « une formation produit et terrain plus adaptée » est réclamée, chez LVMH Recherche, une formation à des logiciels informatiques comme Optiva (base de données sur les matières premières et les

formules cosmétiques). Au BRGM, c'est le logiciel GIPSIE (logiciel de gestion du travail) que les nouveaux arrivants souhaiteraient apprendre à utiliser dès leur arrivée dans l'entreprise.

### En bref, bénéficiaire de parcours d'intégration

La demande de participation à des parcours d'intégration est formulée dans les différentes organisations.

Au BRGM, un parcours du jeune embauché existe, bien que non totalement formalisé. Pourtant il n'est pas toujours accessible dès l'entrée dans l'organisation. Il est proposé parfois environ un an après celle-ci.

Les nouveaux arrivants ont cependant une opinion sur ce qu'il devrait contenir :

- ▶ les différentes directions, services et filiales, les services stratégiques (centre de documentation, service informatique, DRH, Éditions...)
- ▶ les procédures administratives à maîtriser sur les missions
- ▶ les missions des collègues même les moins proches
- ▶ le fonctionnement de GIPSIE
- ▶ les instructions et processus qualité
- ▶ les référents thématiques

Chez LVMH Recherche, le parcours d'intégration mis en place a permis, selon les témoignages recueillis, d'accéder à la culture de l'organisation et au réseau interne : « *le parcours d'intégration des premières semaines m'a permis de rencontrer la plupart des acteurs avec qui je vais être en relation sur mon poste. Le séminaire d'intégration m'a également permis de ressentir très fortement la culture de l'organisation.* »

De même chez McCain, la participation au parcours d'intégration destinés aux cadres commerciaux a permis d'accéder à la culture de l'organisation, à travers « un suivi par mon manager de manière très soutenue les 3 premiers mois (échanges, points réguliers), une approche des différents services, des points réguliers sur les activités et échanges sur la manière d'avancer avec les différents interlocuteurs »

Il ressort également des questionnaires que les échanges avec les collègues sur le lieu de travail et à l'extérieur, de même que la participation à des groupes de projet, sont des moments privilégiés dans le processus d'intégration du jeune embauché.

Au BRGM, par exemple, à la question, « quelles situations ont favorisé votre intégration ? », les échanges informels entre collègues, à la cantine, à la pause café etc. arrivent en première place. Ensuite, viennent le travail en équipe, la formation et le compagnonnage (réalisation d'activités avec l'aide d'un pair).

Bien que n'ayant pas été identifiées par les jeunes embauchés pour être développées dans le cadre de l'intégration, ces situations, qui surviennent plus ou moins à l'improviste, pourraient être organisées et insérées dans un parcours d'intégration.

Nous signalerons pour clore ce chapitre, que les cadres ayant répondu au questionnaire mettent en avant l'idée que l'intégration est une démarche nécessitant également une attitude volontariste de la part du nouvel arrivant.

### ■ RISQUES POTENTIELS ET DIFFICULTÉS AVÉRÉES DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET D'INTÉGRATION ACTUELLES

Il est difficile pour les organisations d'établir une relation claire de cause à effet entre leurs pratiques de recrutement et d'intégration actuelles et des dysfonc-

tionnements dans le travail, une baisse de la qualité du service rendu, le turn-over des salariés... Pourtant, le lien se fait peu à peu.

#### *RISQUE DE FRAGILISATION DE LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU PAR L'ORGANISATION*

Comme dans la plupart des établissements hospitaliers, le fonctionnement à flux tendu du CHV rend difficile les transferts de savoirs informels comme par le passé, ce qui représente un risque d'appauvrissement des savoirs agir en situation.

Au sein de la SSII, l'absence d'une culture projet commune peut nuire à son image et à la qualité du service rendu, lorsque plusieurs experts de l'organisation interviennent chez un client et y tiennent des discours différents.

#### *DÉPARTS DES SALARIÉS*

Une intégration peu soignée peut mettre le nouvel arrivant dans l'incapacité partielle, voire totale d'agir les premiers temps sur son poste. Cette situation, génératrice de stress et de démotivation, peut entraîner des départs précoces, avant même la fin de la période d'essai. Les organisations en prennent conscience.

La SSII a également établi le lien entre les pratiques d'intégration et le fort turn over, et c'est bien pour ce motif que l'accueil des nouveaux arrivants dans l'entreprise est particulièrement soigné comme nous l'avons noté plus haut. Des expériences de collaborateurs mal intégrés ayant manifesté un réel sentiment de mal être qui ne pouvait trouver solution que dans la rupture de contrat ont été notamment des « sonnettes d'alarme ».

Le responsable de formation de chez McCain évoque ainsi les problèmes d'intégration de ses cadres: « *les intéressés ont vécu une rupture difficile de la période d'essai. Chaque individu, pendant la période d'intégration, a ressenti une grande difficulté à récupérer, appréhender l'ensemble des informations nécessaires à la bonne réalisation de ses missions. Ceci a été générateur de grands moments de stress pendant la période d'intégration et certainement après.* » McCain a mis en place des parcours d'intégration pour ses cadres commerciaux afin de stopper leurs départs.

Enfin, les conséquences d'une mauvaise intégration s'étant soldée par une rupture de contrat représente pour l'organisation, comme le rappelle le responsable de formation de chez McCain :

- ▶ « *une grande perte de temps des acteurs engagés dans le processus (acteurs RH, manager, collaborateurs etc.),*
- ▶ *un réinvestissement sur une nouvelle campagne de recrutement etc.,*
- ▶ *une perte d'efficacité et de performance pour le service,*
- ▶ *des traces relationnelles et motivationnelles pour les collaborateurs ayant été en contact.* »



---

## III – ÉLABORATION ET CONCEPTUALISATION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

---

### LA DÉMARCHE

La démarche de construction de parcours d'intégration et de professionnalisation suit le déroulement suivant.

Dans un premier temps :

- ▶ identification des métiers stratégiques devenus sensibles,
- ▶ identification des porteurs de ces savoirs stratégiques,
- ▶ recueil des savoirs et savoir-faire clés pour le métier concerné auprès de ses détenteurs.

Dans un deuxième temps :

- ▶ élaboration des dispositifs de transmission en déterminant les modalités, les temporalités, les lieux et les intervenants.

Mais avant toute chose, afin d'optimiser le déroulement de notre recherche-action, nous avons interrogé, au sein de chaque organisation, les représentations autour de concepts clés tels que celui « d'expert et de référent expert », de « compétence et de savoir-agir », dans le but d'établir, avec nos interlocuteurs un langage commun.

### FORMATION AU PARTAGE DES PRINCIPAUX CONCEPTS

#### Les concepts d'expert et référent expert

Il a été demandé aux diverses entreprises et à leurs experts d'expliquer « comment l'expertise pouvait se caractériser ». Les DRH interrogés ont globalement tous expliqué que pour eux « l'expert est celui qui possède une connaissance intime des situations significatives, complexes mais concrètes de ses missions ». Ils ont indiqué que cet expert était en mesure de maîtriser les situations dans la mesure où il en avait rencontré déjà un grand nombre auparavant. En allant plus loin, les DRH ont précisé que la « maîtrise » des situations se centre d'abord sur la compréhension de la situation à traiter à l'aide de quelques indicateurs pertinents que les experts mobilisent à une vitesse record.

C'est pendant ce « *cours d'in-formation* » notion proposé par Jacques Theureau 2006<sup>16</sup>, que l'expert

compare la situation nouvellement repérée et située à une classe de situations antérieures déjà rencontrées. L'expert est celui qui, quelle que soit la situation, complexe ou dégradée, est en mesure de la maîtriser. Les grands nombres d'expériences vécues et réussies traduisent une certaine forme d'automatisation des réponses de l'expert. Nous pouvons plus communément nommer l'expert comme celui qui est en capacité « de savoir agir » en toutes situations, normales et/ou dégradées. Guy Le Boterf (1999) en utilisant la caractérisation du professionnel écrit « *dans les situations inédites, il sait « quoi faire », c'est-à-dire mettre en œuvre des conduites et des actes pertinents* ». C'est bien de tels experts en maîtrise de savoir agir qu'il s'agit de repérer.

#### Les concepts de compétence et savoir-agir

La compétence « *est la résultante d'une combinatoire de savoirs* » mobilisés lors d'une situation significative, situation problème, situation à risque. Elle est incarnée dans « les boîtes noires » de chaque expert.

Le savoir agir est porté par l'expert, « l'homme (ou la femme) de la situation ». Ce dernier saura gérer une

situation significative, situation problème en contexte normal, mais aussi en contexte dégradé, de crise, de blocage. Savoir agir avec pertinence suppose de « savoir juger ». Le savoir agir est donc la représentation la plus élaborée de la compétence active. C'est, quelle que soit la situation, le « savoir quoi faire ».

---

16. THEREAU J. (2006), Le cours d'action : méthode développée, Editions Octares, 396 p.

## DÉTERMINATION DES PANELS D'EXPERTS PAR ENTREPRISE

Il s'agit là de l'étape préparatoire et incontournable à l'élaboration des ingénieries d'intégration et de professionnalisation.

### Mise en place d'une « cellule de vigilance compétences »

Des « cellules de vigilance compétences », composées des acteurs RH, responsables de formation et managers opérationnels, ont été formées par les directions au sein de la plupart des organisations participant au projet. Ce sont elles qui ont eu à faire le choix stratégique des savoirs experts à préserver.

Il leur a fallu en tout premier lieu cerner et dresser un inventaire des métiers sensibles et/ou stratégiques et établir une cartographie des risques de perte de savoirs experts offrant ainsi au directoire un outil de décision cohérent. À partir de là, elles ont eu à identifier les porteurs de savoirs experts positionnés sur ces missions. « *Bon nombre des savoirs contextualisés sont des savoirs critiques dans la mesure où leur perte, leur non transmis-*

*sion peut constituer un handicap irréversible au sein d'une entreprise pour la communauté de travail qui cherche à maîtriser la dite situation. Il est donc important de faire le départage entre savoirs critiques et savoirs banaux, les premiers à ancrer dans les savoirs à formaliser, les seconds à mettre de côté car relevant davantage de savoirs conjoncturels, provisoires »<sup>17</sup> (Boutinet, 2007, cité par Lebellet).*

À long terme, la « cellule vigilance compétences » est amenée à assurer une veille interne, matérialisée par l'élaboration d'un plan d'action annuel et la formation de « pilotes compétences » notamment.



17. LEBELLE M., « Le prochain retournement démographique, un prétexte pour anticiper la gouvernance des savoirs et des compétences », in *Education permanente*, 3<sup>e</sup> trimestre 2008, n° 176, pp. 81-95.



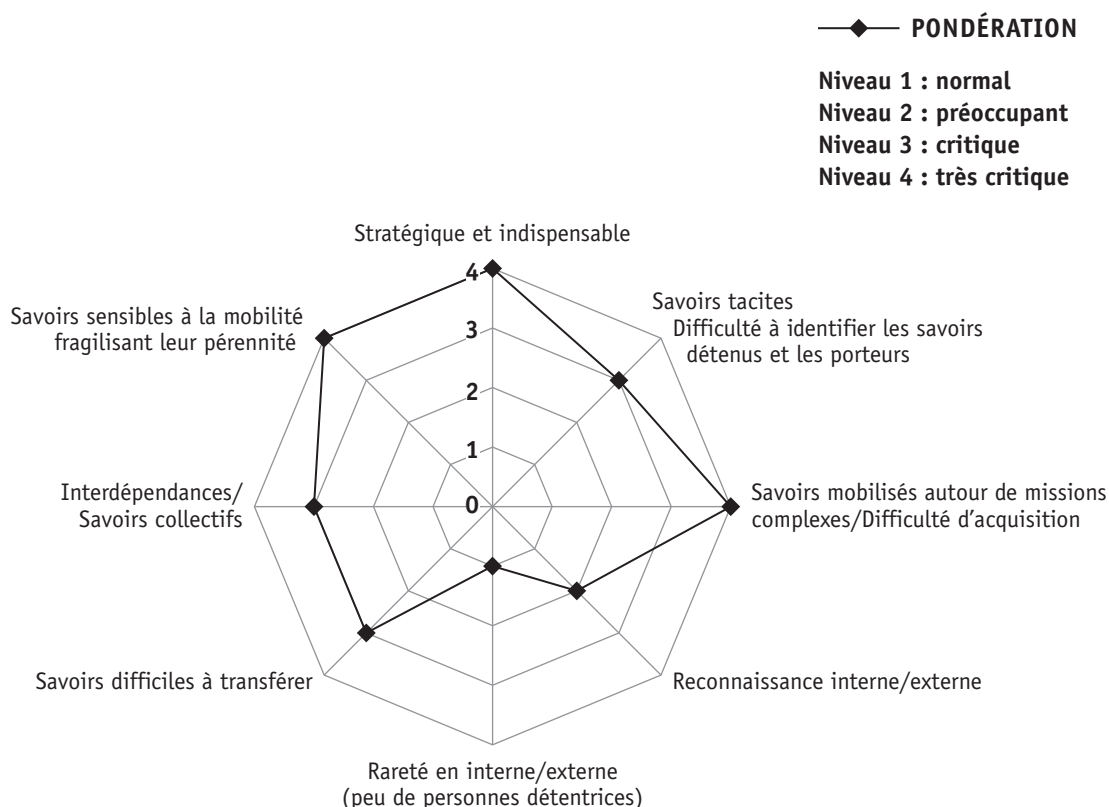
## ÉLABORATION ET CONCEPTUALISATION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

### Utilisation d'une grille de criticité de compétences

A l'aide d'une grille de criticité, les « cellules vigilance compétences » ont fait l'inventaire des postes et experts à risques. « Cette grille est avant tout un outil d'aide pour définir une taxonomie des savoirs à investiguer, pour mesurer leur sensibilité et définir des priorités. Les

*critères de choix proposés dans cette grille (non exhaustifs), doivent permettre de lever une carte du périmètre des savoirs et des missions de référence les plus sensibles et considérées comme prioritaires à traiter »<sup>18</sup>*

### EXEMPLE DE GRILLE DE CRITICITÉ D'UN SAVOIR



18. LEBELLE M., « Le prochain retournement démographique, un prétexte pour anticiper la gouvernance des savoirs et des compétences », in *L'éducation permanente*, 3<sup>e</sup> trimestre 2008, n° 176, pp. 81-95.

## ENTRETIENS AVEC LES EXPERTS : UNE DÉMARCHE DE CARTOGRAPHIE DES SAVOIRS

### Mise à jour des situations significatives

#### *Qu'est-ce qu'une situation significative ?*

Afin d'approcher les combinaisons opératoires de savoirs, il est indispensable de mettre à jour une dizaine de situations significatives, aléas, situations problème. Ces situations significatives sont validées par le manager, afin de partir d'une épure situationnelle, contextuelle et opérationnelle, la plus représentative de l'activité de l'expert. Qu'entend-on par situations professionnelles significatives exactement ? Ce sont des situations réelles de travail apportées (exprimées, racontées) par l'interviewé. Ces situations mettent en présence les éléments du contexte de travail, positionnés dans une temporalité et un espace précis. Mais ce qui leur confère un caractère significatif est l'importance attribuée aux actions réalisées, la complexité engagée, la rareté et la multiplicité des savoirs mobilisés, le poids du contexte interpellé, la nature des réseaux sollicités. Dans l'investigation de cette phase, le but est de découvrir autour des situations retenues ce que le professionnel mettra en lumière, les savoirs et ressources utilisés.

### Réalisation de cartographies de savoirs

#### *Les différents types de savoirs*

Dans une situation significative, l'expert mobilise plusieurs types de savoirs (savoirs, savoir-faire, savoir-agir, savoir-réagir) qu'il combine, en fonction d'un contexte donné, au sein d'une organisation de travail précise. G. Le Boterf nous précise que les schémas

#### *Pourquoi le recueil de ces situations significatives est-il fondamental ?*

C'est face à une situation significative donnée que l'expert (la personne qui détient les savoirs que l'interviewer cherche à collecter) enclenche un processus intellectuel durant lequel, il va traiter des données que nous allons recueillir, afin d'élaborer les parcours d'intégration.

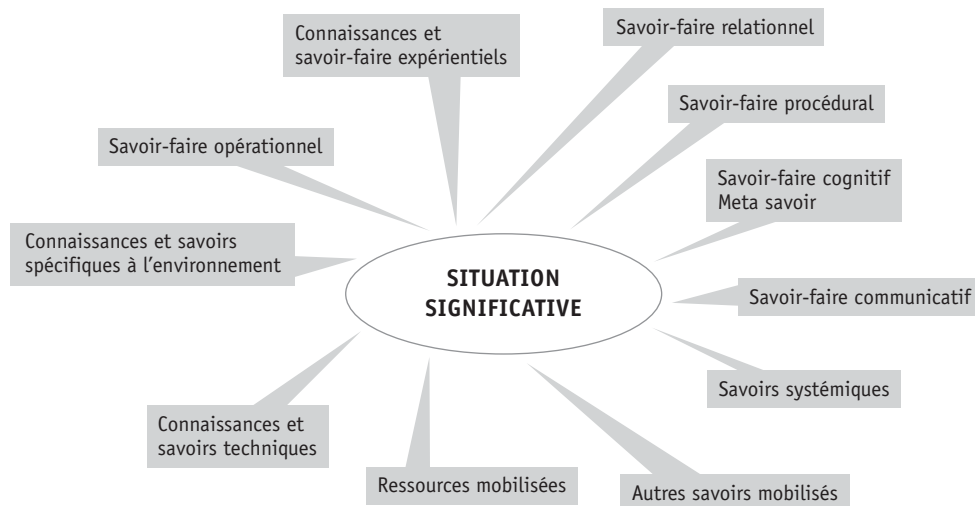
L'identification des situations significatives va donc nous permettre de recueillir en plus du contexte spécifique de l'action, des données mobilisées lors du cours d'information, de cartographier les savoirs mobilisés, d'identifier les ressources mobilisées « pour agir » de nommer tous les contacts et de faire l'inventaire des difficultés, des freins et des leviers.

opératoires construits par un professionnel ne pourront être valides qu'en « se référant aux normes et règles de son milieu professionnel d'appartenance, pour y construire avec sécurité et pertinence sa « propre façon de s'y prendre », sa propre façon d'agir, ce qui correspond aux règles de l'art »<sup>19</sup>.

---

19. LE BOTERF G. (1997) De la compétence à la navigation professionnelle, Paris, Les Editions d'organisation

## CARTOGRAPHIE DES SAVOIRS



### Une démarche « maïeutique »

Lors des entretiens avec les experts, tous les savoirs mis en œuvre dans les situations significatives retenues, ne peuvent être recueillis. En effet, seuls 20 à 40 % des savoirs mobilisés dans l'agir sont explicites, les 60 à 80 % restants sont tacites. C'est bien pour cela que pour les organisations, l'approche savoirs ne va pas de soi. Ainsi, pour mettre en place une « *gouvernance des savoirs* », il faudra accompagner les équipes RH pour qu'elles apprennent à appréhender toutes les composantes « du savoir agir ». C'est pour cela que le besoin de mieux piloter, sauvegarder, repérer les savoirs remet au centre de la GRH, la GPEC, en positionnant les savoirs comme objet central de cette démarche de gestion anticipative.

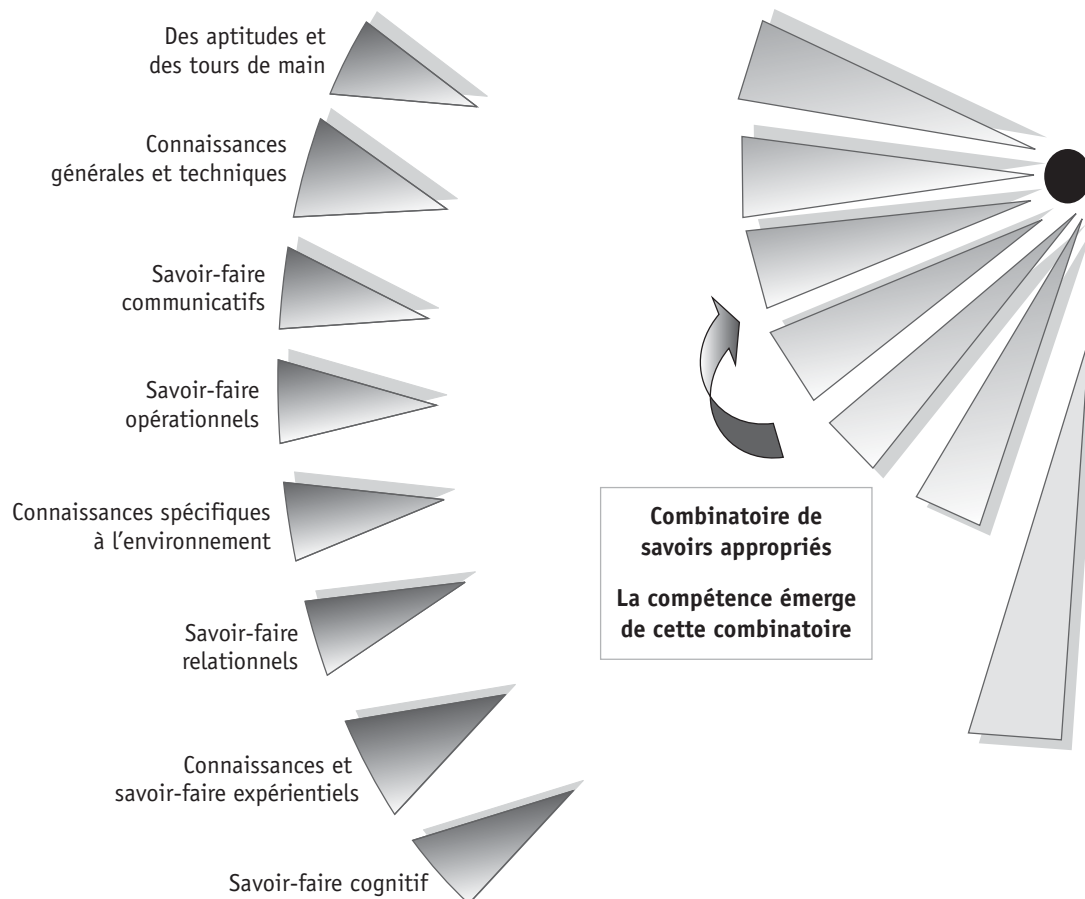
Les détenteurs de ces savoirs dits « experts » n'ont pas connaissance de tous les savoirs qu'ils mobilisent. En effet, ils mettent en œuvre des savoirs explicites (des procédures opérationnelles par exemple) mais aussi, des savoirs tacites (astuces, tours de main etc.). Afin de recueillir ces deux types de savoirs, le consultant GPS

propose à l'expert de décrire par le menu une dizaine de situations significatives, aléas, situations problèmes de son activité qui permettront la mise à jour des savoirs mobilisés par mission. Ces savoirs sont variés : des savoirs expérimentiels, des astuces et tours de main, des savoirs liés à l'environnement, relationnels, techniques, procéduraux... Exprimés en situation réelle de travail (contextuelle, temporelle et spatiale), les savoirs tacites tendent à apparaître rendant possible l'identification du cœur des expertises en actes que ce soit en termes de compétences ou de ressources. Ainsi, pourront être cernés les savoirs indispensables à l'exercice des missions de l'expert.

À cet égard, l'identification et la cartographie des savoirs et savoir agir mobilisés par l'expert sur son poste ou dans sa mission sont déterminantes, ainsi que l'établissement de leur historique posé grâce à une analyse réflexive des contextes d'action. L'approche cartographique doit permettre d'affiner l'accompagnement des intégrations, suite à une embauche ou une mobilité interne.

## ÉLABORATION ET CONCEPTUALISATION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

### L'ÉMERGENCE DE LA COMPÉTENCE



« Nous pouvons observer ci-dessus, la matrice conceptuelle et réflexive des différentes typologies de savoirs que mobilise un expert pour répondre à une situation significative. Quel que soit le métier, cette carte de savoirs est valide. C'est en revanche le contenu de chaque typologie de savoirs qui va différer d'un métier à l'autre »<sup>20</sup>.

Une fois les différents types de savoirs et savoir-faire recueillis, il s'agit d'envisager les modalités de transmission, avec l'expert interviewé. En fonction du type de savoirs et savoir-faire à transmettre, en fonction des contraintes liées aux postes (organisationnelles etc.), il s'agit de trouver le mode de transmission le plus adapté, par exemple, une période de compagnonnage avec un référent expert, une formation en situation etc.

20. Lebel M, « Le prochain retournement démographique ; un prétexte pour anticiper la gouvernance des savoirs et des compétences » in Education permanente, opus cité.

### LES PRINCIPALES ACTIONS COMPLÉMENTAIRES

Certes, transmettre aux nouveaux embauchés les savoirs et savoir-faire pour pouvoir agir est indispensable. Mais, intégrer suppose également de formuler de manière explicite certains points, nous l'avons bien perçu précédemment à travers les réponses faites par les nouveaux embauchés. Les objectifs opérationnels resitués dans la stratégie globale de l'organisation doivent être explicités au nouvel arrivant et les perspectives de carrière doivent également leur être présentées. Mais surtout la reconnaissance doit trouver un ou des modes d'expression. En effet, le besoin de reconnaissance, d'acquiescer une légitimité a été évoqué fréquemment par les nouveaux embauchés interviewés. Ces résultats sont confortés par l'analyse de S. Perrot et D. Lacaze dans leur ouvrage *L'intégration des nouveaux collaborateurs*<sup>21</sup>, qui aboutit au constat que les besoins les plus prégnants dans l'intégration, pour les jeunes embauchés (cadres et non cadres confondus), sont d'abord l'apprentissage du métier, ensuite la reconnaissance: « l'enjeu de reconnaissance (...) revêt une importance toute particulière pour les nouveaux embauchés (...). Il peut s'agir de reconnaissance symbolique ou matérielle, qui peut très simplement commencer par la formulation d'un *feedback* qui ne soit pas exclusivement centré sur ce qui ne va pas... »<sup>22</sup>. Or, cet aspect de l'intégration n'apparaît pas parmi les

objectifs généraux essentiels assignés aux politiques d'intégration, toujours d'après cette enquête.

Cette reconnaissance peut passer par la formulation d'un *feedback*, sur ce qui ne va pas, mais aussi ce qui va, qui permettra au nouvel embauché de savoir où il en est, de réajuster, renforcer telle ou telle action... Ces *feedback* peuvent être planifiés, dans un premier temps, sous la forme de bilans d'étape avec le responsable hiérarchique. Cette reconnaissance peut passer également par une communication sur le nouvel embauché, présentant son parcours, ses expériences ainsi que ses savoirs et savoir-faire. En effet, admettre la légitimité de quelqu'un sur un poste donné passe par la reconnaissance de ce qu'il a fait avant. Or, souvent, lorsqu'il entre dans une nouvelle organisation, le nouvel embauché peut apparaître comme « vierge » à ses collaborateurs, générant parfois chez le nouvel embauché le sentiment de repartir de zéro, de ne pas être reconnu. Donner à connaître par le biais d'une communication Intranet ou d'une rencontre, le parcours du nouvel embauché peut non seulement diminuer le risque de tensions et de perte de motivation issues d'un décalage entre les missions confiées et les compétences du nouvel arrivant, mais également permettre à l'organisation d'utiliser au mieux le potentiel de sa recrue, au plus tôt.

### EN RÉSUMÉ

La carte page suivante schématise le processus d'élaboration de parcours d'intégration et de professionnalisation. Les items en gris moyen sont le cœur de la démarche décrite ci-dessus, en gris clair se trouvent les

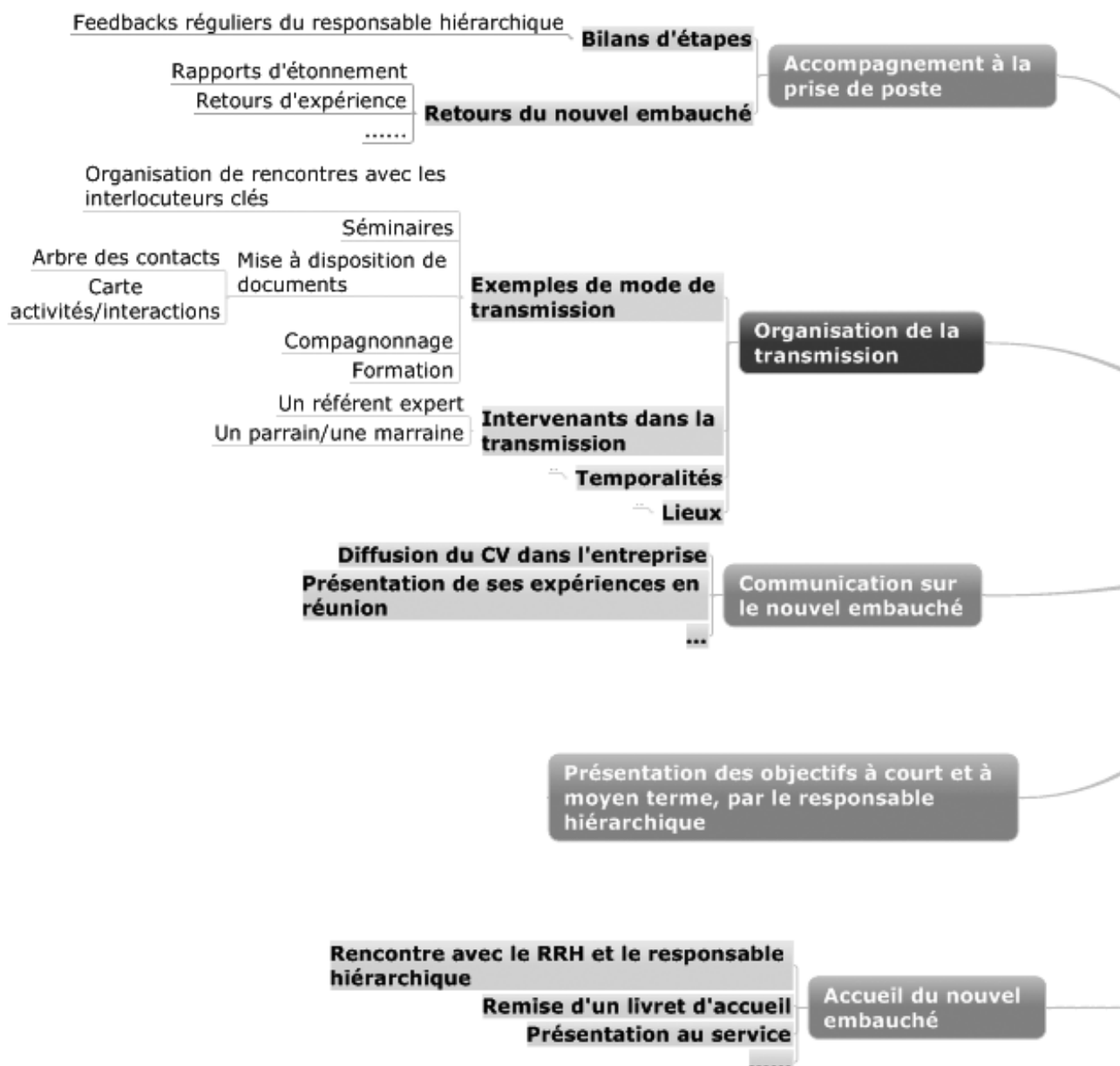
moments incontournables du recrutement et en gris foncé, des exemples d'actions complémentaires à réaliser pour faciliter l'intégration.

---

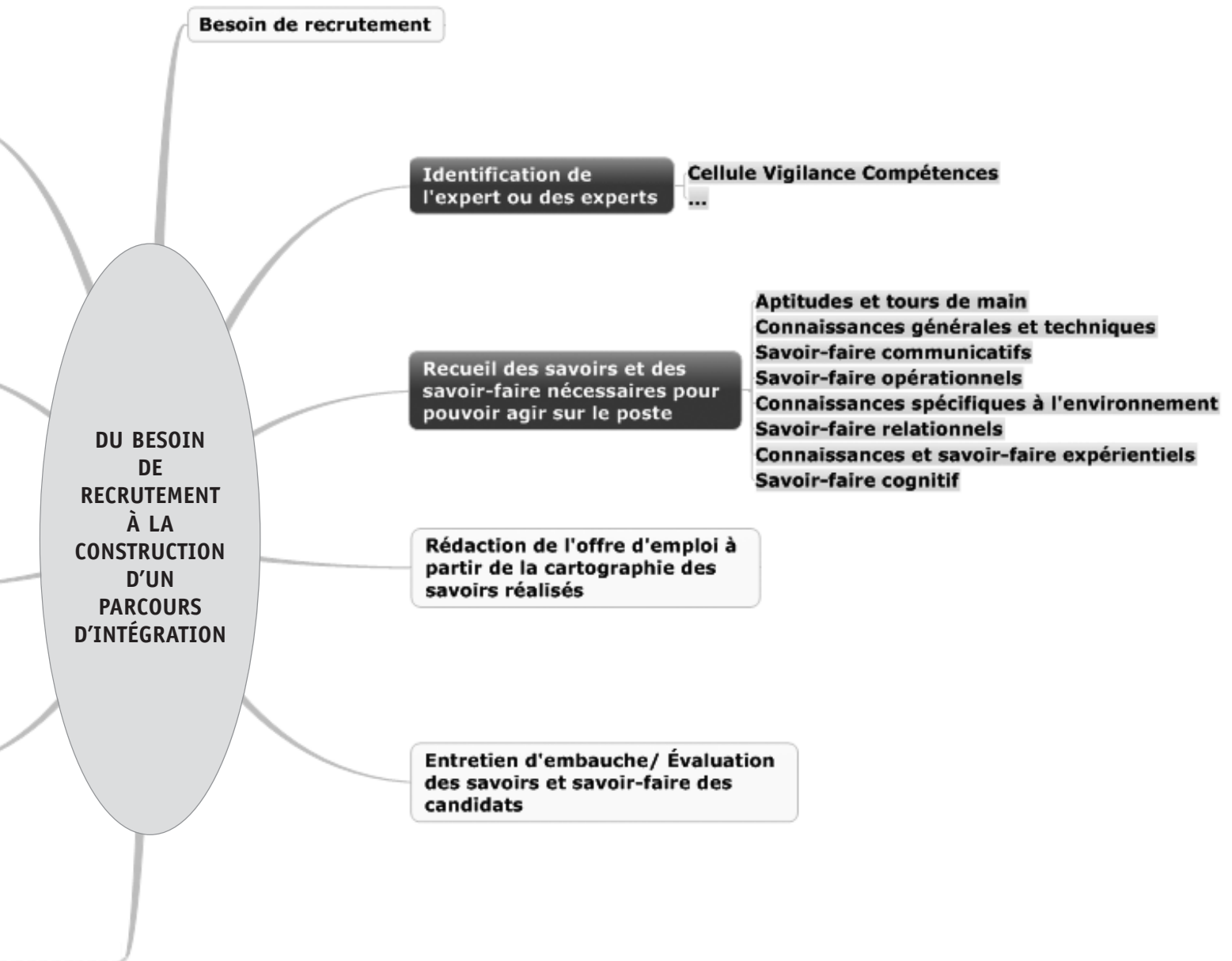
21. L'analyse réalisée dans cet ouvrage s'appuie sur les résultats de trois enquêtes sur les pratiques d'intégration, l'une menée par les étudiants de l'université Dauphine dans des entreprises du CAC 40, l'autre réalisée auprès de jeunes diplômés durant leurs premiers mois en entreprise (au sein du laboratoire Dauphine Recherches en Management) et la dernière auprès d'environ 1 400 membres de l'ANDCP Junior, par le master MRH de l'IAE de Toulouse et le LIRHE

22. LACAZE D., PERROT S. (2010), *L'intégration des nouveaux collaborateurs*, Dunod, p.50

# ÉLABORATION ET CONCEPTUALISATION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION



ÉLABORATION ET CONCEPTUALISATION DES PARCOURS  
D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION



## ■ LES INTERVENTIONS AU BRGM

### *RAPPEL DE LA PROBLÉMATIQUE*

La principale problématique concerne les nombreux départs à la retraite d'experts et la deuxième, qui n'est pas encore aussi prégnante, concerne la fidélisation des

cadres, « chassés » par des organisations concurrentes : en 2008, 5 géologues ont démissionné de leur poste au BRGM pour rejoindre une autre entreprise.

### *PRINCIPALES ACTIONS PRÉCONISÉES*

#### **Réaliser un ouvrage de capitalisation des pratiques**

Au BRGM, les missions à l'étranger pour le compte de clients institutionnels (Banque mondiale, Banque islamique de développement, Communauté européenne, Etats étrangers) ou commerciaux (Sociétés pétrolières) sont parfois peu sûres. Ne faudrait-il pas réaliser un ouvrage sur les bonnes pratiques en mission, présentant les connaissances des diverses procédures de sécurité à

mettre en œuvre lors de missions à l'étranger ? Par ailleurs, le BRGM risque de perdre avec le départ d'experts expatriés, tous les savoirs de représentativité (« en Afrique une réputation à garder ! »), mais plus encore, tous les réseaux de contacts terrain (partenaires institutionnels et techniques autochtones).

#### **Réaliser une passation dynamique des dossiers**

Il n'existe pas, par ailleurs, de passation dynamique des dossiers au nouvel arrivant. Lorsqu'il reprend un dossier, le nouveau cadre n'a pas de visibilité sur son historique (les différents partenaires, collaborateurs, experts, supports internes et externes, les divers fournisseurs, contributeurs). Les jeunes embauchés ont des difficultés

à reprendre des dossiers « chauds », n'ayant aucune visibilité sur l'historique du projet, les enjeux et intérêts de chaque acteur engagé sur le territoire.

Parmi d'autres préconisations se trouvent la réalisation d'un historique des dossiers et celle d'un arbre des contacts pour chaque dossier.

#### **Actions engagées**

Aujourd'hui le BRGM souhaiterait formaliser et mettre en place un processus d'intégration commun à toute l'organisation. Nous remarquerons qu'au BRGM, l'intégration des nouveaux embauchés est globalement facilitée par le travail d'équipe, une culture d'entraide et de partage. Afin d'affiner la connaissance des problématiques rencontrées lors de l'intégration dans chaque service du BRGM, la direction a souhaité compléter l'investigation auprès des jeunes embauchés, en questionnant les 62 cadres recrutés en 2008.

Cette enquête a permis de mettre en évidence les besoins d'accompagnement lors de l'intégration. Les nouveaux embauchés souhaiteraient principalement qu'on les aide à acquérir une meilleure connaissance de leur environnement (les différentes directions, services,

filiales, locaux et services stratégiques : centre de documentation, accueil informatique, DRH, Éditions... ; les procédures, les process, les missions des collègues, les référents thématiques etc.). Ils attendent également qu'une visibilité leur soit donnée, plus tôt, dans l'organisation (par le biais d'un CV ou autre), que la communication intra et inter-services se développe pour avoir connaissance des projets en cours et des missions de chacun (pas seulement des collègues les plus proches) et enfin que leurs missions soient clarifiées à moyen et long termes.

Suite à la présentation de ces résultats, le BRGM a amorcé la création d'un processus d'intégration, qui est en cours de finalisation.



## LES INTERVENTIONS AU CEA

### RAPPEL DE LA PROBLÉMATIQUE

Le CEA souhaite faire monter en compétences les futurs auditeurs et responsables d'audits de sa filière

sécurité/qualité et environnement à la DEN (Direction de l'Energie Nucléaire).

### PRÉPARATION DE L'ACTION

Une cellule projet, et non de « vigilance compétences » a été mise en place au CEA, car le périmètre de l'action à mener était défini. Des experts ont été identifiés puis interviewés: la responsable du système de management

intégré, deux ingénieurs qualité, la responsable du processus d'amélioration continue et l'adjoint du directeur de la qualité et de l'environnement.

### ACTIONS PRÉCONISÉES

Deux parcours de professionnalisation ont été conçus à partir des savoirs recueillis auprès des experts: un pour les auditeurs et un pour les responsables d'audits. Pour occuper ces deux postes, plusieurs types de savoirs sont

nécessaires: des connaissances liées à l'environnement, des connaissances techniques, des connaissances procédurales. Apparaîtront ici des extraits des deux parcours proposés.

#### Extrait du parcours de professionnalisation proposé pour l'auditeur

Modalités de transmission des différents savoirs et savoir-faire:

- ▶ *des connaissances liées à l'environnement à auditer*: un parcours composé de visites et de rencontres avec des référents experts est à organiser sur différents sites et à l'extérieur du CEA.
- ▶ *des connaissances techniques*: des formations adaptées aux différentes typologies de certification (sécurité-qualité, environnement) sont à proposer.

- ▶ *des connaissances procédurales*: intégrer la transmission du savoir par les cabinets d'audit externe lors des prestations.

Pour ce qui est de l'acquisition de la pratique et de la qualification à réaliser un audit, il est recommandé que le futur auditeur suive quatre audits, avant de les prendre en main, seul: deux en observation et deux en compagnonnage.

#### Extrait du parcours de professionnalisation proposé pour le responsable d'audits

Pour pouvoir agir sur ce poste il faut posséder:

- ▶ *des connaissances liées à l'environnement à auditer*: les différents sites du CEA, les acteurs institutionnels des divers réseaux officiels, l'autorité de sûreté, son cadre d'action, les contraintes et injonctions posées, tous les acteurs internes et externes engagés sur les dispositifs (qualité, environnement, sécurité) etc.

- ▶ *des connaissances techniques*: il faut intégrer un savoir faire sur les quatre expertises: sécurité, sûreté, environnement, radioprotection. Sont à connaître tous les textes réglementaires de chaque champ expertise.
- ▶ *des connaissances procédurales*: savoir coordonner l'ensemble du dispositif pour harmoniser les pratiques d'audit. Proposer une culture et des savoirs faire techniques communs (modalités d'application,

## ÉLABORATION ET CONCEPTUALISATION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

processus, techniques d'investigation, cartographie des pratiques terrain, responsabilité managériale).

L'obtention de la qualification à diriger un audit se ferait après: cinq audits en tant qu'auditeur, deux directions d'audit en observation, deux directions d'audit en compagnonnage. Le tutorat serait réalisé par un auditeur interne expert.

Nous remarquerons qu'en amont, un processus d'identification et de qualification des auditeurs et responsables d'audits aura été réalisé au moyen d'une évaluation initiale destinée à déterminer les acquis (connaissances techniques de l'environnement) et les besoins de formation par rapport aux attendus de la fonction d'auditeur (bilan/évaluation des acquis).

### Des suggestions d'actions futures à mener dans le cadre de la conception des parcours de professionnalisation

- Formalisation d'une procédure d'identification des auditeurs
- Formalisation d'une procédure de qualification des auditeurs
- Définition des critères associés pour intégrer les auditeurs dans la filière expert CEA
- Présentation de l'étude et transfert des objectifs de réalisation aux IQC
- Organisation des formations

## ■ LES INTERVENTIONS AU CENTRE HOSPITALIER DE VERSAILLES

### RAPPEL DE LA PROBLÉMATIQUE

Les cadres de santé ont des représentations différentes de leur fonction et souvent, conservent des tâches de leur précédent métier d'infirmière. Il s'agit donc de

mettre en place des parcours de professionnalisation et d'intégration.

### PRÉPARATION DE L'ACTION

Des cadres et cadres supérieurs expertes ont ainsi été sélectionnées pour le recueil des savoirs mobilisés lors de situations de travail significatives: une cadre

supérieure de santé responsable de pôle, une attachée d'administration hospitalière, une responsable de bureau des affaires médicales, une cadre de santé.

### PLAN D' ACTIONS À RÉALISER POUR LA CONSTRUCTION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

#### Construire des cartes missions/activités/interactions

Au sein du Centre Hospitalier de Versailles, les relations et interactions entre les différents acteurs ne sont pas clarifiées. De ce fait, personne ne sait qui doit quoi à qui, quand, comment.

Par exemple, pour la compétence « gestion des lits inter-services » les activités sont réalisées grâce à des « arrangements informels », de personne à personne. Seules, les relations interpersonnelles permettent de mettre sous garantie cette gestion des lits. Une

## ÉLABORATION ET CONCEPTUALISATION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

personne venant d'être embauchée sur un poste, aura le plus grand mal à agir dans les premiers temps, sur cette activité.

Ainsi, il a été proposé au Centre Hospitalier de Versailles de réaliser des cartes missions/activités/interactions, lesquelles permettent de clarifier les missions, de faire apparaître clairement les interactants, le contenu des interactions attendues, le canal utilisé, mais également de mieux délimiter et redistribuer les missions, réduisant ainsi les risques de conflits.

Il a été déterminé que l'action serait mise en place sur le pôle CANDEUR et concernerait en priorité l'intégration et la professionnalisation des cadres. Ce travail, réalisé avec tous les managers de proximité du pôle fait apparaître plusieurs problèmes :

- les missions des personnels ne sont pas suffisamment délimitées;
- des compétences notamment d'évaluation, sont difficiles à prendre en charge pour les managers;
- la compétence de veille n'est pas remplie.

Le travail réalisé avec les managers de proximité a aussi fait apparaître :

- ce qui est attendu du cadre supérieur de santé par le cadre de proximité;
- ce qui pourrait être attendu d'un acteur en cours d'émergence, l'IDE référente (accompagner et tutorer dans les pratiques et la qualité des soins).

### **Mettre en place des lieux dédiés d'information**

Au CHV, on constate qu'il n'existe pas de langage commun, mais des représentations différentes des actes à accomplir, ce qui est source d'erreurs et par conséquent, de tensions... Face à ces difficultés de communi-

cation opérationnelle (malgré l'existence de livrets de notes de service), il a été proposé de mettre en place des lieux dédiés d'informations.

### **Identifier et reconnaître les référentes expertes et mettre en place leur compagnonnage auprès des nouveaux arrivants**

Des référentes expertes en capacité de travailler en mode dégradé, en toute sécurité ont été reconnues

comme telles et missionnées sur l'accompagnement des intégrations et des mobilités.

### **Revoir la procédure de recrutement**

Un processus de recrutement des cadres (projet de la DRH et de la Direction des soins) est en cours de réalisation. Les critères de sélection vont être affinés et des modalités d'évaluation « pratiques » pourraient être mises en place. L'arrivée d'un nouveau directeur des soins représente l'opportunité de mettre en œuvre ce nouveau dispositif.

Cette recherche action a donc débouché sur des actions concrètes et sur la construction, de parcours d'intégration et de professionnalisation, actuellement en cours.

## ■ LES INTERVENTIONS CHEZ LVMH RECHERCHE

### *RAPPEL DE LA PROBLÉMATIQUE*

LVMH Recherche constitue le centre de recherche et développement parfums et cosmétique de Parfums Christian Dior, Guerlain et Givenchy, trois marques du Groupe LVMH. Cette entité se trouve aujourd'hui confrontée à plusieurs défis. Tout d'abord, dans les dix années à venir, près de 50 % des experts en chimie, en connaissance des matières premières, en développement des produits, vont partir à la retraite. Ensuite, on constate une nécessité de renforcer l'expertise de la première population (en termes d'effectifs) de la R&D, les chimistes de formulation.

Ainsi, après mise en place de la cellule de vigilance compétences, un panel d'experts a été constitué: un chimiste/analyste, un chimiste/Labo Pilote Poudre/Innovation Process, une responsable de formulation de soins, un chargé de projet Laboratoire Innovation Galénique, un chimiste produits colorés (rouge à lèvres), un administrateur parfum.

### *PRINCIPALES ACTIONS RÉALISÉES OU EN COURS DE RÉALISATION*

Après identification et description des situations les plus significatives de chacun de ces postes, et après cartographie précise des savoirs et des ressources mobilisées sur toutes les expertises, des dispositifs de

partage et de transmission de savoirs ont été co-construits, pour chaque expertise, afin de garantir les passations et les intégrations. Parmi les actions préconisées se trouvent:

#### **Réaliser un arbre des contacts**

A l'heure actuelle la réalisation d'un arbre des contacts de tous les réseaux sollicités en externe et interne autour de chaque expertise ainsi que la conception de

fiches d'interactions et incidents autour de chaque activité de recherche et développement, sont en cours.

#### **Capitaliser**

Chez LVMH Recherche, nous avons préconisé une capitalisation des savoirs/difficultés. Dans l'activité de formulation, à chaque situation problème rencontrée « des fiches formulation et interaction des molécules » devraient être réalisées. Elles constitueraient au fil du

temps une base consultable, un outil d'apprenance. De même un processus de capitalisation des différents modes opératoires des appareils utilisés pour toutes les analyses en laboratoire, sur d'autres postes est en cours.

#### **Monter des formations « en situation »**

Chez LVMH Recherche, actuellement, une partie des personnels qui formulent ne sont pas en situation d'expertise. Au-delà des connaissances scientifiques, la formulation a une composante empirique, calquée sur des expériences passées. Il serait donc intéressant de

monter une formation en situation réelle (situations simples, complexes, dégradées) à partir d'études de cas pour toutes les personnes qui sont en formulation. Un des experts est prêt à animer cette formation. Il aura besoin d'un appui pédagogique léger.

## ■ LES INTERVENTIONS CHEZ MCCAIN

### RAPPEL DE LA PROBLÉMATIQUE

Les principales difficultés soulevées par Mc Cain touchent à la fidélisation des cadres commerciaux ainsi qu'au recrutement, mais aussi à la fidélisation des

ingénieurs et techniciens de maintenance, dans les domaines de l'électromécanique, de l'électronique et de l'hydraulique.

### ÉTAPES DE L'ACTION

La cellule vigilance compétences a donc été mise en place avec le DRH France, le DRH Europe, le responsable formation et les RRH des différents sites. Il a été décidé à cette occasion que le panel de personnes à interviewer serait de deux sortes : d'un côté, il s'agirait de recueillir, auprès de nouveaux embauchés cadres occupant des postes clés (le chef d'atelier production, le responsable de l'amélioration continue et le *category manager*<sup>25</sup>), les difficultés rencontrées lors de l'intégration, les éléments

leur ayant manqué pour agir plus efficacement dans des délais plus courts etc. D'un autre côté, nous avons recueilli auprès d'un responsable maintenance/travaux neufs et d'un responsable agronomie Europe, les savoirs et savoir-faire requis pour agir avec compétence, les difficultés de transmission sur les postes occupés par ces jeunes cadres, afin de parfaire l'intégration et la professionnalisation de ces derniers.

### PRINCIPALES ACTIONS À RÉALISER POUR LA CONSTRUCTION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

Ce recueil de l'existant a débouché sur un certain nombre de préconisations dont voici les principales.

#### Créer des cartographies de savoirs détenus

La difficulté du nouveau chef d'atelier production est de repérer qui détient les savoirs et les informations. Une cartographie des savoirs détenus faciliterait la tâche de prise de contact. Identifier des référents métier permet-

trait d'asseoir tout le dispositif opérationnel sur des piliers pouvant accompagner de nombreuses missions transverses.

#### Créer des fiches de capitalisation

Chez Mc Cain, la capitalisation des incidents et des typologies de maintenance sur des fiches serait un support d'apparence simple et pragmatique pour les nouveaux arrivants. L'environnement industriel n'est pas

vraiment structuré, à l'heure actuelle et il est difficile à un jeune arrivant de récupérer les informations nécessaires pour pouvoir agir.

---

25. Le *category manager* appartient à l'équipe commerciale et prend en charge le développement des positions et de la rentabilité des gammes de produits surgelés.

---

## ÉLABORATION ET CONCEPTUALISATION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

---

### Construire un historique de l'organisation

Un livre de l'histoire de McCain transmis officiellement par le DRH par exemple, lors du processus d'intégration serait un outil motivant et fédérateur pour tout arrivant. Il s'agirait là d'un acte fort marquant l'entrée dans l'organisation. Le contenu donnerait les clés de lecture

de l'histoire de l'entreprise, et décrirait notamment, toutes les phases d'investissement techniques, les grandes réalisations, les divers changements organisationnels.

### Identifier, reconnaître les référents métiers et organiser la transmission des savoirs grâce à leur accompagnement

Pour le devenir des activités, il est important de mettre en place dans les usines, des référents métier qui seront les animateurs des savoirs et savoirs faire opérationnels de l'entreprise. Ils mettront sous assurance qualité chaque poste, chaque mission. Ils sécuriseront les transitions et les transmissions intergénérationnelles.

Ils formeront et accompagneront les jeunes au cours d'un parcours de professionnalisation. Ce dispositif permettra de sécuriser et pérenniser l'activité de chaque usine lors de départs de « piliers » de l'entreprise.

### Actions engagées

Ce projet est à l'origine d'un questionnement des bases traditionnelles de la GPEC dans l'entreprise : on assiste à une redéfinition des différents postes par la cartographie des savoirs et ressources à mobiliser.

Un travail de définition des parcours d'intégration est en cours de réalisation par type de poste et en fonction des environnements d'usine et un processus d'intégration général a été réalisé.

Une reconnaissance des référents experts ainsi que leur formation et celle des managers à l'accompagnement des intégrations est en cours.

Enfin, un passeport compétences est en train d'être mis en place.

Cependant, de nouvelles orientations stratégiques liées à un changement de direction n'ont pas permis au projet de se dérouler dans les conditions prévues initialement.

## ■ LES INTERVENTIONS AU SEIN DE LA SSII

### RAPPEL DE LA PROBLÉMATIQUE

La SSII doit faire face à un fort turn-over des ingénieurs en informatique, sur les postes de développeur, chef de

projet, architecte urbaniste, architecte fonctionnel, architecte logiciel.

### PRÉPARATION DE L'ACTION

Dans un premier temps, comme signalé dans la démarche décrite plus haut, nous avons mis en place la cellule de vigilance compétences qui nous a permis de constituer un panel d'experts, occupant des postes à la fois touchés par le turn-over et stratégiques : un consultant PLM (Product Lifecycle Management) attaché au

développement, un architecte SI (urbanisme SI), un architecte fonctionnel, un architecte senior, un programme manager et un architecte PLM. Ces experts furent ensuite interviewés à l'occasion de deux entretiens de 4 heures dont le contenu fut soumis à l'expert pour validation, puis au RH.

### ACTIONS À RÉALISER POUR LA CONSTRUCTION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

À l'issue des entretiens, plusieurs actions ont été envisagées qui vont permettre de faciliter la transmission des différents types de savoirs. Dans le cas de la SSII, les actions amorcées vont permettre aux nouveaux embauchés d'accéder à des savoirs liés à l'environnement et des savoirs techniques, notamment.

Tout d'abord, les savoirs liés à l'environnement<sup>23</sup> de travail ne sont pas toujours, tous, formalisés (comme dans la plupart des entreprises) et lorsqu'ils le sont, leur accès est rendu difficile par un manque de clarté (dans la forme ou autre). Ce manque d'informations quant à

l'environnement de travail est à l'origine d'« erreurs diplomatiques » commises par les nouveaux arrivants en interne et auprès des clients. Signaler précisément au nouvel arrivant quels seront ses interlocuteurs, les resituer dans leurs contextes respectifs, qu'ils appartiennent au réseau interne de la SSII (experts) ou au réseau interne du client, permettrait au nouveau cadre d'éviter ce genre d'erreurs et de gagner du temps. Ainsi, pour la SSII, la transmission de ces savoirs passe par la création ou l'amélioration, en amont, de supports donnant des informations sur cet environnement.

### Construire des arbres de contacts présentant les missions et activités de chacun

Les arbres de contacts, inexistantes aujourd'hui dans les organisations participantes, permettraient de pérenniser les réseaux actifs par lieu géographique, par dossier et par projet (au moins pour les dossiers les plus importants ou les plus délicats). Ce point est essentiel, car les repreneurs de poste se trouvent toujours contraints de rechercher puis reprendre les contacts, perdant ainsi un temps précieux. Un arbre des contacts internes et un arbre des contacts externes pourraient contenir à quelques différences près, ce type de d'informations :

- ▶ les noms, fonctions, missions tenues
- ▶ les références (le CV de la personne)

- ▶ les types de relation et de coopération (s'agit-il d'un partenariat technique ou business, d'une collaboration de recherche et développement, s'agit-il d'un prestataire, d'un membre d'un réseau professionnel, hiérarchique?)
- ▶ les enjeux (amélioration d'un process...)
- ▶ les freins/les opportunités (zones, aires de pouvoir, aire d'influence)
- ▶ la fréquence des contacts (sporadique, relations soutenues...)
- ▶ l'historique de ses relations (relations internes, externes...)

23. Le réseau interne, le réseau externe, les procédures de l'entreprise etc.

---

## ÉLABORATION ET CONCEPTUALISATION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

---

### Réaliser une carte/fiche des interactions liées à chaque projet

Au-delà de la connaissance des intervenants dans un projet, il peut être extrêmement utile de savoir quelles interactions, sont attendues: qui doit quoi à qui, sous

quelle forme, par quel canal cette information doit-elle être transmise...? Ainsi, la réalisation de cartes des interactions a été amorcée pour certains projets.

### Identifier et reconnaître les référentes expertes

La SSII a commencé à identifier, reconnaître et donner une visibilité aux experts en les amenant à devenir des référents dans leur domaine.

### Élaborer des documents de type, procédure, charte, méthodologie

Il est apparu qu'il serait intéressant d'éditer des règles de construction SI, de développer une méthodologie de recueil des données d'informations client afin de struc-

turer la construction de l'architecture des systèmes, ainsi qu'une charte sur les symboles à utiliser sur les documents techniques.

### Élaborer un document de capitalisation de savoirs

La SSII envisage également, une capitalisation des actions, méthodes mises en œuvre lors des projets.

### Didactiser/clarifier des documents

Nous avons par ailleurs préconisé la didactisation de documents techniques, de même que la clarification du contrat SSII/Client. Devraient s'y trouver mieux explicitées des informations concernant par exemple les

organisations, les attendus du projet, les modes de communication, les points de contact, les rôles et missions de chacun etc...

### Mettre en place des lieux dédiés d'échanges d'informations

Cette SSII a commencé la création de communautés d'échanges et de partages de pratiques sur son intranet.

### Renforcer la posture de consultant

Le recueil des savoirs auprès des experts a également fait apparaître l'importance du savoir-faire relationnel chez les ingénieurs. Experts techniques représentant la SSII chez le client, ils devraient également développer les savoir-faire relationnels d'un consultant, à savoir la capacité à questionner le client sur la culture de l'entreprise (son mode de fonctionnement etc.) afin de lui apporter des conseils adaptés.

La mise en place de ces actions devrait non seulement permettre à un nouvel embauché d'être opérationnel dans des délais plus courts par un accès aux savoirs facilité, de limiter le stress lié à la prise en main d'un

nouveau poste, mais également de développer la compétence collective de l'entreprise en permettant à ses membres de :

- ▶ « *Développer une image opérative commune.* C'est le cas d'une équipe sachant se doter d'une représentation commune d'un problème opérationnel. Il y a convergence des référentiels individuels vers un référentiel commun.
- ▶ *Développer un code et un langage communs.* C'est l'élaboration d'un « dialecte » particulier qui appartient à l'équipe elle-même. Ce code partagé est à la fois facteur et signe d'intégration.



---

## ÉLABORATION ET CONCEPTUALISATION DES PARCOURS D'INTÉGRATION ET DE PROFESSIONNALISATION

---

- ▶ *Développer un savoir-coopérer.* Il n'y a compétence collective que s'il y a mise en commun pour co-agir ou co-produire.
- ▶ *Développer un savoir apprendre de l'expérience.* Il y a compétence d'équipe lorsque celle-ci est capable de tirer collectivement les leçons de l'expérience (...). C'est l'apprentissage par et dans l'action. Mais il s'agit d'un apprentissage collectif ». <sup>24</sup>

À l'heure actuelle, au sein de cette SSII, chacun a sa propre représentation du projet, des processus, de la démarche à suivre. Des experts, porteurs des représentations différentes en intervention chez un client, peuvent nuire au travail, à l'image, à la crédibilité de l'entreprise. Développer la compétence collective, le travail en équipe sur les différents projets, est donc un préalable indispensable à l'intégration et à la professionnalisation des cadres.

---

24. LE BOTERF G. (1994), De la compétence, essai sur un attracteur étrange, *Les Éditions d'Organisation* – Paris.

---

## CONCLUSION

---

Face aux difficultés de recrutement et de fidélisation, les organisations ont, pour certaines, pris les choses en main, et engagé des actions pour retenir les cadres récemment embauchés. Leurs actions, étayées par les témoignages des RRH, responsables de formation, confirment une prise de conscience quant aux enjeux de pratiques de recrutement et d'intégration optimisées. La recherche-action réalisée nous semble avoir contribué au renforcement de cette prise de conscience.

Au-delà, le déploiement de ce projet a permis un questionnement des projets GPEC en cours de mise en œuvre. La mise en place d'une cellule de vigilance compétences avec son pilote, l'entrée par la cartographie des savoirs, le repérage des référents métiers, la carte des risques et opportunités sont apparus comme étant les véritables piliers d'une gestion prospective des RH, par les savoirs. Et, par les actions engagées dans le cadre de ce projet, les organisations ont véritablement initié ce type de gestion, qualifiée par certains comme : « une approche humaine des compétences et métiers avec une vision purement objective » (Vincent Liesse, Responsable de Formation chez McCain.)

Un obstacle majeur s'oppose cependant à la mise en place de ces parcours d'intégration et de professionnalisation, à savoir le fonctionnement en flux tendu des entreprises. Intégrer et professionnaliser prend du temps. Ainsi, nous rappellerons pour conclure qu'il est fondamental de ne pas perdre de vue les bénéfices engendrés par la mise en place de telles actions, à la fois pour l'entreprise et pour le nouveau collaborateur. En voici quelques uns : une opérationnalité dans des délais plus courts, une diminution des risques d'erreurs (lesquelles peuvent être lourdes de conséquences), une augmentation de la motivation et du bien-être au travail et la multiplication des chances de fidéliser les nouveaux recrutés.



ISBN 978 2-7336-06476

Parcours d'intégration et de professionnalisation  
**Association Pour l'Emploi des Cadres**  
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

CENTRE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805\* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

\*prix d'un appel local