

Bienvenue dans l'équipe !

En Organisation de Jeunesse (OJ), force est de le constater, le turn over est fréquent : évolution des compétences, nouvelles opportunités professionnelles, changement d'orientation professionnelle, renouvellement des postes de détaché pédagogique... Dans un secteur où l'on n'a pas peur d'aider les jeunes à se lancer, l'accueil d'un « nouveau » n'est donc pas rare.

Et la tâche est complexe : il faut trouver une personne qui a les compétences requises et qui s'intègre dans une structure/équipe ayant sa propre dynamique. Si l'entretien d'embauche et la sélection sont importants dans le processus d'engagement, l'accueil et l'intégration du nouveau collaborateur constituent également un moment décisif. Face à ce défi, **quelles sont les attitudes à adopter de part et d'autre ? Quels sont les différents moyens pour accueillir au mieux ce nouveau venu ?** Comment l'accompagner, le guider et réussir son intégration ? Comment peut-il la faciliter ?

Même pas peur ?!

Lors d'un engagement, les « **craintes** », tant du côté du nouveau travailleur que de celui des membres de l'équipe, sont multiples. Pour le premier, les questions sont : « Suis-je assez compétent pour ce poste ? », « Vais-je bien m'intégrer dans l'équipe ? », « Est-ce que je vais pleinement adhérer aux valeurs de l'association ? » ou encore « Vais-je pouvoir rapidement prendre mes marques et comprendre le fonctionnement/l'environnement ? ». « *Lors de mon entrée en fonction, j'ai eu la crainte de ne pas arriver à adopter les codes particuliers des Mouvements de Jeunesse. Le vocabulaire, la vision, l'organisation... tout cela me paraissait compliqué.* », témoigne Élodie Ledoux, détachée pédagogique fraîchement arrivée chez les Guides (2020). Tandis que chez les seconds, les questions sont plutôt : « La personne engagée va-t-elle correspondre aux besoins/attentes ? »,

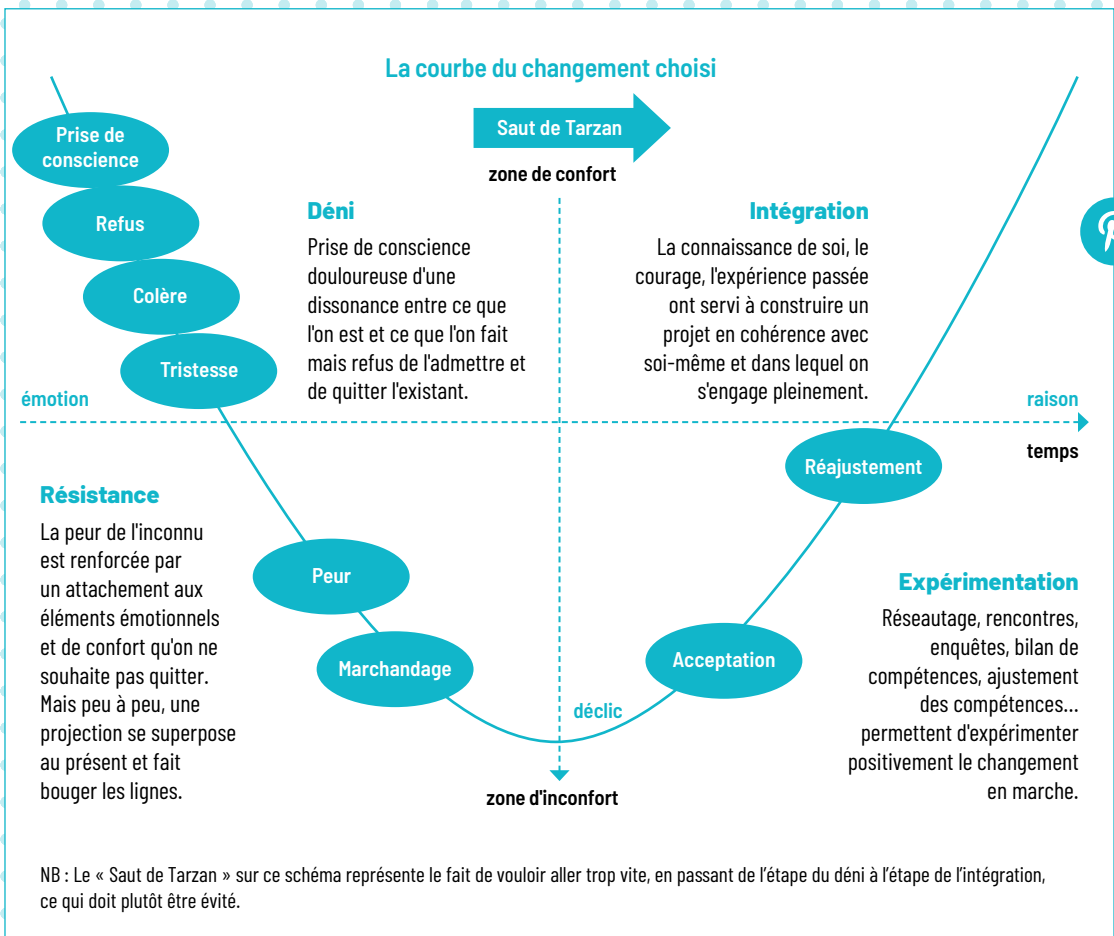


« Est-elle sympa, conviviale ? », « Se sentira-t-elle rapidement à l'aise avec les tâches qui lui seront demandées ? ».

Les craintes, les doutes, les appréhensions, le stress les questions... c'est normal ! Un nouvel engagement engendre inévitablement des **changements** qui sont, par nature, **déstabilisants et désorientants**¹. Pour la personne engagée, cela peut correspondre à la sortie d'une situation de chômage, un changement d'univers professionnel, de nouveaux projets à mener, de nouvelles missions et compétences à développer, etc. « *En termes de craintes, la principale était de quitter le terrain, car j'ai toujours travaillé en tant qu'éducateur, avec des publics différents, mais toujours sur le terrain.* », déclare Nicolas Iglesias, nouveau permanent à Ocarina Hainaut Oriental (2020). Pour l'équipe en place, qui dit nouvelle recrue, dit changement de collègue, changement

dans la dynamique de travail, dans les habitudes et les relations... Donc, particulièrement dans le cas d'une équipe qui « tourne bien », le passage d'une situation initiale confortable à une situation nouvelle, potentiellement stressante/déstabilisante, qui nécessitera une adaptation dont on n'a pas forcément envie.

Afin d'illustrer au mieux les réactions possibles face au changement, voici ce que l'on nomme la « **courbe du changement** ». Celle-ci identifie les étapes par lesquelles les personnes peuvent passer lors d'une situation de changement choisi. Bien entendu, tout le monde ne passera pas systématiquement par toutes ces étapes mais la courbe permet de mettre en évidence un « **parcours** » d'intégration **du changement** passant par différentes phases, notamment celle de la « résistance », où apparaît la peur, plaçant le sujet dans l'inconfort.



J1 : Comment faire bonne impression ?

Il est temps de se lancer dans le grand bain... Et, comme de raison, le premier jour n'est jamais très rassurant. Les premiers pas sont souvent accompagnés de nombreuses questions, mêlées à une certaine excitation à l'idée de démarrer une nouvelle aventure, et à la crainte que celle-ci ne corresponde pas totalement aux attentes. Pour que tout se déroule pour le mieux, voici quelques attitudes pouvant être adoptées. Loin de nous l'idée de faire rentrer les gens dans les cases et stéréotypes du « bon petit travailleur », mais de partager quelques **filons** pour une entrée en fonction facilitée.

- **Rester humble** : même convaincu de ses qualités, il est préférable de rester humble et de ne pas prétendre tout savoir de prime abord. Il convient plutôt d'adopter une posture d'observateur dans un premier temps, afin de prendre ses marques et d'assimiler un maximum d'informations qui permettront de s'intégrer plus facilement. Virginie Solbreux, nouvelle permanente chargée de communication chez Kaleo (2020) : « *En prenant ma place en douceur, je mets toutes les chances de mon côté pour que les échanges soient constructifs d'une part, les plus positifs possibles d'autre part. Attention qu'adopter cette position « basse » – de celle qui a tout à apprendre et le reconnaît – ne signifie pas pour autant se montrer « faible ».*

J'ai aussi à cœur de montrer mon caractère et ma façon de travailler. » Nicolas Iglesias (2020) : « [En arrivant,] J'ai adopté une attitude d'écoute active car je pense que chaque personne du bureau a des choses à m'apprendre (...). De plus, j'ai posé énormément de questions quant à mon secteur. »

- **Montrer son enthousiasme** : ne pas hésiter à manifester son engouement et son envie d'intégrer la fonction et l'équipe. Se montrer curieux, notamment, sans être indiscret, du nouvel environnement intégré permet de montrer une certaine bonne volonté et un intérêt pour le travail/la structure/l'équipe. Virginie Solbreux de Kaleo (2020) : « *Prendre sa place en s'insérant dans la dynamique existante en douceur, en évitant de réinventer la roue si ce n'est pas nécessaire. Mon conseil : ouvrir grand les yeux et les oreilles, tenter de comprendre un maximum du flot d'informations objectives et imperceptibles qui nous vient.* » De même, sourire permet de témoigner son enthousiasme et de véhiculer une image positive de soi. « *Sourire. Même sans raison. Et observer comme l'attitude des autres à notre égard change. Car rien n'est plus désarmant qu'un sourire.* » (Rambert, 2007). Attention tout de même d'utiliser cette arme à bon escient, sans trop forcer et en restant vrai.
- **Rester soi-même** : la force d'une équipe, c'est son hétérogénéité. Une intégration sera davantage réussie dès lors qu'aucun rôle n'est joué et que chacun reste fidèle à lui-même. Autant établir les bases de relations de travail honnêtes et transparentes !
- **Créer du lien** : Élodie Ledoux (2020) : « *J'ai veillé à me présenter à toutes les personnes qui croisaient mon chemin et ai rédigé un petit mail de présentation pour tous les membres du Carrick* ». Dire bonjour, se présenter, répondre aux sollicitations, engager la conversation avec les nouveaux collègues en posant des questions sur leur travail, voire leur vie en général (sans être trop intrusif bien sûr), autant de petites actions



**Avant tout,
restez vous-même !**

qui permettent de faciliter l'intégration au sein d'une équipe sans en perturber la dynamique et l'équilibre. De bonnes relations de travail sont primordiales, surtout dans l'associatif, pour favoriser un fonctionnement efficace et une ambiance sereine. Il est donc recommandé de privilégier une intégration en douceur afin de permettre à toute l'équipe de rétablir un nouvel équilibre suite à une arrivée.

- **Participer à la vie informelle de la structure** : les diners entre collègues, pots d'arrivée ou de départ, moments « afterwork », etc. ponctuent généralement la vie d'une structure ou d'une équipe. L'idéal pour « briser la glace » et témoigner son intérêt pour la bonne dynamique d'équipe est de se montrer ouvert à ces moments et d'y participer, autant que faire se peut, et tout en restant fidèle à soi-même et à l'écoute de ses besoins, dès son arrivée. Élodie Ledoux en a fait l'expérience : « *Mon anniversaire tombait une semaine après mon entrée en fonction, j'ai décidé d'apporter un gâteau pour le fêter tous ensemble.* »

Et voilà pour les quelques filons à donner au nouvel arrivant qui aurait à cœur de donner une bonne impression pour un nouveau départ serein et bien engagé. Autant d'attitudes qui permettent de faciliter les premiers contacts si elles sont adoptées dans le

respect de sa personne, sans quoi, elles risquent fort de « sonner faux » ! Comme dit, avant tout, restez vous-même ;-)!

L'« Onboarding » pour une intégration réussie !

Si le nouvel engagé peut y mettre du sien pour faciliter les premiers contacts avec le travail et les collègues, il n'en reste pas moins que la structure/ l'équipe peuvent aussi y faire ! On vous parle de l'onboarding...

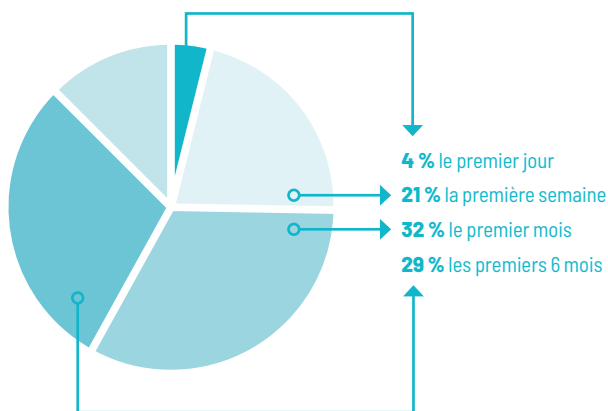
L'**onboarding** est un concept qui existe depuis les années 90 et qui a fait son apparition au sein des entreprises dans les années 2000. « *En pratique, l'onboarding est un processus systématique qui permet la bonne intégration d'un nouveau collaborateur au sein de l'entreprise en lui faisant assimiler le ou les*

rôles qu'il entreprendra, tout en lui inculquant les **valeurs** et la culture de l'entreprise. » (Magic Office, 2018) D'après Pauline Dautresme (2020), chasseuse de têtes, « **L'objectif de l'onboarding est de mettre en place des actions qui faciliteront l'arrivée d'un nouveau salarié au sein de l'entreprise.** Ces actions ont pour but de créer rapidement des **liens** avec les membres de l'équipe, de se familiariser au nouvel environnement de travail et donc d'entreprendre son nouveau poste sereinement et avec engagement. »

Pas question donc de se limiter à un accueil superficiel. D'autant plus lorsque l'on sait qu'une intégration non aboutie est très souvent synonyme de perte de motivation chez le nouvel engagé qui ne se sent pas à sa place, ne comprend pas ce que l'on attend vraiment de lui ou encore se sent seul et peu/ pas soutenu par son équipe. D'après une enquête, 86 % des nouveaux engagés prennent d'ailleurs leur



86 %



des nouveaux engagés prennent leur décision de **RESTER OU QUITTER L'ENTREPRISE** **DANS LES 6 PREMIERS MOIS** suivant leur embauche



Source : <https://www.go2nextlevels.com/onboarding-ou-processus-dintegration-linfographie/>

décision de rester ou de quitter l'entreprise dans les 6 premiers mois.

Onboarding : check-list

Mais comment alors pratiquer l'onboarding pour éviter les écueils d'une intégration non-réussie, et plus encore faire en sorte que la personne intègre pleinement et sereinement la structure (valeurs, objectifs, équipe) et sa fonction (missions, tâches)? Voici une **check-list d'actions** à penser et réaliser par le coordinateur et/ou l'équipe (selon le mode de gouvernance de la structure) pour procéder efficacement à la technique d'intégration selon la méthode de l'onboarding (Magic Office, 2018) :

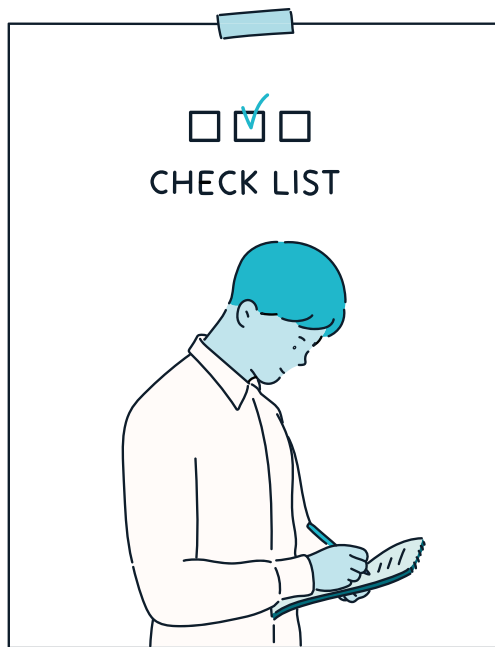
Avant l'arrivée de la personne engagée :

- 1. Gérer l'administratif en amont :** avant le premier jour, il est vivement conseillé d'effectuer toutes les tâches administratives (signature du contrat, document de pécule de vacances, etc.)! Ceci permettra à la personne engagée de se sentir moins débordé lors de son premier jour qui est toujours riche en termes d'informations reçues. Autant donc lui éviter la paperasse ce jour-là.
- 2. Préparer l'espace et le matériel de travail :** pour qu'il se sente réellement bien accueilli, l'idéal est de pouvoir offrir au nouvel engagé tout l'espace et le matériel de travail nécessaires : bureau, ordinateur, téléphone, chaise de bureau correcte, documents à avoir/lire, petits goodies (bics, cahiers, t-shirt, etc.).
- 3. Rappeler à l'équipe l'arrivée du nouveau collaborateur :** il est agréable de pouvoir rencontrer rapidement tous ses nouveaux collègues. Du coup, un petit rappel à l'équipe du jour d'arrivée du nouveau venu permettra à chacun de s'organiser pour être présent, autant que faire se peut, le jour-J ou les jours suivants. Aussi, pourquoi ne pas prévoir un petit moment d'accueil tous ensemble ?

- 4. Attribuer un parrain/une marraine :** il s'agit d'une personne-ressource/repère – un contact et un soutien privilégié – particulièrement présente pour répondre aux différentes questions et entendre les besoins du nouveau venu dans les premiers moments. Le parrain ou la marraine sera désigné-e à l'avance pour pouvoir anticiper ce rôle.

Le premier jour de la personne engagée :

- 1. Vivre un moment d'accueil par le/la coordinateur-riche :** étant donné qu'elle n'aura vu au préalable que le/la coordinateur-riche ou le/la Secrétaire Général-e, il est judicieux que la personne engagée soit accueillie par ce visage familier et rassurant, aussi pour témoigner l'importance accordée à son engagement.
- 2. Faire le traditionnel « tour du propriétaire » :** pour appréhender plus facilement le nouvel environnement qu'il intègre, le nouvel engagé a besoin d'un temps pour découvrir le lieu dans lequel il évoluera. Une petite présentation in situ s'avère donc pertinente.
- 3. Faire les présentations :** prendre un moment pour présenter le nouveau travailleur aux personnes présentes sur le lieu de travail.
- 4. Faire attention au jargon :** la personne arrive dans un nouvel environnement qui lui est peut-être complètement inconnu. Il ne faut donc pas hésiter à prendre le temps d'expliquer les termes employés tout au long de la journée et à s'assurer qu'ils soient bien compris. Il en va de même pour les jours/semaines qui suivent.
- 5. Prévoir/donner des tâches :** il n'est jamais agréable de commencer une fonction sans savoir quoi faire. Si la pleine prise de fonction prend un temps certain, variable selon la fonction et la personne, il est utile de prévoir, dès le départ, des petites tâches que la personne engagée pourra faire aisément afin de se sentir utile et investie.
- 6. Dîner ensemble :** le premier midi sera le premier moment informel vécu par la personne engagée



dans le cadre de son nouvel emploi. Il est donc important de faire en sorte qu'elle ne le passe pas seule, sauf souhait contraire.

Les jours et les semaines qui suivent :

- 1. Rencontrer les personnes-clés** : en collaboration avec l'équipe, planifier des moments de rencontres avec les collègues directs pour mieux comprendre les missions de chacun et le fonctionnement de l'équipe. D'autres personnes-ressources peuvent aussi être identifiées pour de futures rencontres : mandats et relations extérieures, partenaires, instances.
- 2. Inviter à différents événements** : le travail d'une nouvelle recrue ne s'arrête généralement pas aux quatre murs de son bureau, il est donc important de l'inviter à participer à des événements extérieurs (congrès, AG, salons, etc.).
- 3. Former** : cela paraît, certes, très logique mais doit d'autant plus se retrouver dans cette checklist. Il est nécessaire de former la nouvelle personne engagée dans ses tâches/compétences/

connaissances pour qu'elle puisse prendre ses marques et ainsi être autonome et efficace dans son travail. Cela signifie aussi l'inviter, dans un timing plus long, à identifier et faire part de ses besoins de formation.

- 4. Laisser de la place à la personne** : une fois le temps d'accueil passé, il est important aussi de laisser respirer le nouvel engagé : lui laisser prendre du recul, se poser et prendre son envol. Avec le temps, il devra acquérir de l'autonomie et des responsabilités donc rien ne sert d'être tout le temps sur son dos, surtout s'il a besoin d'espace.
- 5. Prévoir un entretien d'étonnement** : celui-ci consiste à prendre le temps avec la personne engagée pour faire le point sur ses débuts dans « l'entreprise » et découvrir ce qu'elle a bien vécu lors de son accueil et ce qui lui a moins bien convenu. La question « Qu'est-ce qui t'a étonné-e en arrivant ? » permettra de mettre en évidence des points intéressants soulevés par une personne qui découvre l'environnement.
- 6. Formaliser le processus** : lorsque toutes les étapes précédentes sont réalisées, il convient de faire le point sur ce qui a fonctionné ou non. Ceci afin d'évaluer la démarche et de pouvoir proposer quelque chose d'encore plus qualitatif la prochaine fois, s'il y a. Et, pourquoi ne pas partager cette expérience aux collègues d'autres structures qui devront aussi, prochainement, accueillir un nouveau collaborateur ?!

Il s'agit ici d'une **check-list propositionnelle**, libre à chacun de l'adapter, la penser, la mettre en place, selon ses réalités de terrain. Toutefois, si l'intégration du nouveau travailleur, autant à son service qu'au service de la structure et de l'équipe, est, comme nous le pensons, une priorité pour la viabilité et la réussite d'un engagement, pourquoi pas tester ? Sans oublier pour autant que l'intégration, l'esprit d'équipe, la communication continuent de se travailler et de se perfectionner sur le long terme. Rien n'est jamais gagné !

Et pour conclure...

Un peu d'optimisme ! Chacun – nouveau travailleur, équipe, coordinateur – a, nous l'avons dit, un rôle à jouer dans l'accueil et l'intégration réussie d'un nouvel engagé. Mais plus encore, la priorité pour que cette nouvelle aventure se déroule le mieux possible, c'est sans doute d'être positif. Pour la personne engagée, il faut avant tout voir cette étape comme une réussite personnelle. Et puis, si les recruteurs ont été charmés, il n'y a pas de raison pour que les membres de l'équipe ne le soient pas, si ? Alors voyons cette période d'intégration comme une nouvelle expérience

qui peut nous enrichir professionnellement mais aussi personnellement. Pour les membres d'une équipe, pourquoi ne pas considérer cette nouvelle intégration comme un moyen de pouvoir mettre en place de nouveaux projets et de faire émerger de nouvelles idées au sein de l'équipe ? C'est peut-être le moment de profiter d'un regard neuf, et encore largement extérieur, pour prendre du recul par rapport à notre fonctionnement habituel.

Bref, tentons de vivre cette aventure avec curiosité, ouverture et enthousiasme, c'est aussi la clé de la réussite !

Sébastien JACQUET ■

Sources

Dautresme, P. (2020). Onboarding RH : la checklist pour intégrer un nouveau collaborateur. *Culture RH*. Site internet : <https://culture-rh.com/onboarding-rh-definition-enjeux-etapes-checklist/>

Entretien écrit de Nicolas Iglesias Martinez, permanent pédagogique chez Ocarina Hainaut Oriental, réalisé en octobre 2020.

Entretien écrit d'Élodie Ledoux, détachée pédagogique – service Pédagogie Appui-Formation chez Les Guides, réalisé en octobre 2020.

Entretien écrit de Virginie Solbreux, permanente et chargée de communication chez Kaleo, réalisé en octobre 2020.

Magic Office. (2018). *15 étapes pour réussir l'onboarding de vos collaborateurs*. Extrait de : <https://happy.magicoffice.io/15-etapes-reussir-onboarding-collaborateurs>

Rambert, C. (2007). *Petite philosophie du matin : 365 pensées positives pour être heureux tous les jours*.

Site internet : <https://www.go2nextlevels.com/onboarding-ou-processus-dintegration-linfographie/>

Notes

1. Cfr Résonance. (2020/1). Théma : Changement... droit devant !, *Fréquence* (3).