

Livre Blanc Taleo Research

Améliorez l'accueil de vos nouveaux collaborateurs

Contact Taleo Research:
research@taleo.com

Contact Taleo:
TaleoEurope@taleo.com

L'intégration réussie d'un nouveau collaborateur est la voie qui le mène des promesses de sa candidature à l'exercice optimal de ses compétences. Ce processus d'intégration varie grandement d'une entreprise à une autre. Accueillir efficacement un nouvel employé peut être la clé d'une future collaboration rapidement fructueuse. Mais dans certains cas, cette période d'adaptation peut se révéler laborieuse et coûteuse.

Ce livre blanc, édité par Taleo Research, fait le point sur l'importance du processus d'intégration des nouveaux collaborateurs dans une organisation, dresse un état des lieux des pratiques actuelles et détaille les différents aspects d'une procédure automatisée et gérée via une plateforme technologique centralisée. En outre, il présente une modélisation financière qui met en évidence les retombées positives d'une méthodologie, adaptée et pertinente, sur la performance globale des entreprises. Ce processus d'intégration simplifié, intégré à un système de gestion des talents, est à même de générer un retour sur investissement conséquent.

I. Pour quelles raisons l'intégration de nouveaux collaborateurs est-elle capitale pour votre entreprise ?

Bien que l'intégration de nouveaux employés semble être une phase purement transactionnelle, elle peut devenir un facteur stratégique et décisif dans la performance de votre entreprise. De quelle façon ? Très souvent, ces nouveaux collaborateurs sont considérés comme un handicap, alors qu'ils cherchent à transformer leurs expériences et savoirs en une contribution positive pour votre activité. Plus un salarié s'intègre rapidement, plus il peut apporter une contribution efficace à l'entreprise, ceci indépendamment de sa fonction ou du département concerné.

En résumé, réussir ce processus d'intégration améliore l'efficacité du nouvel employé.

Dans un monde idéal, lors du premier jour de travail d'un nouveau collaborateur, la paperasse est déjà expédiée, son bureau est équipé, ses collègues viennent l'accueillir, et une personne est chargée d'accompagner ses premiers pas dans son nouvel environnement professionnel.

La mauvaise expérience d'une nouvelle employée :

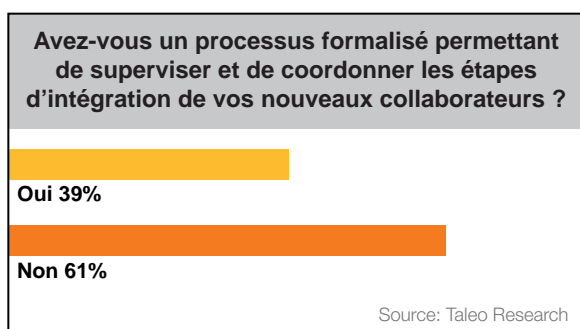
« Mon bureau est situé à Lyon, et tous les autres membres de mon département sont basés à Paris. Donc, lorsqu'au premier jour je me suis présentée dans la société, personne ne m'attendait. Il leur a fallu une heure pour trouver quelqu'un au Texas qui puisse confirmer que j'étais bien une nouvelle employée. Alors ils m'ont fait asseoir dans un fauteuil et m'ont donné une note écrite de mon manager disant : « Prenez votre semaine. Nous ne sommes pas prêts pour vous. »

Et c'est ainsi que tout a commencé.

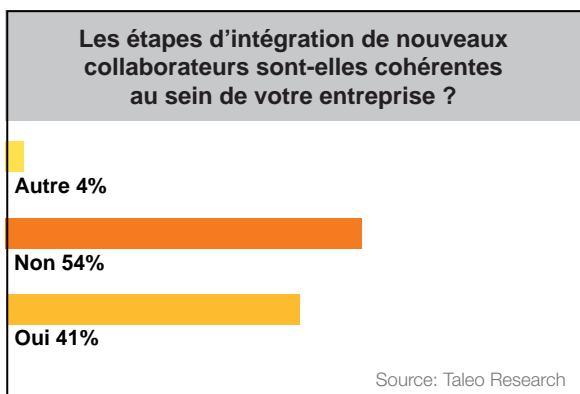
J'ai pris une semaine de congés payés, et quand je suis revenue, ils n'avaient toujours pas d'ordinateur à me confier, et ce pour encore deux semaines de plus. Durant tout un mois, j'ai donc tenté de me former de manière autonome, mais je n'avais aucune idée de ce sur quoi je devais me former. »

Mais en réalité, les choses se passent rarement ainsi. Une étude¹ de Taleo Research menée auprès de grandes entreprises, et portant sur les méthodes d'intégration des personnes nouvellement recrutées, révèle qu'une majorité de ces méthodes est insatisfaisante et parfois aberrante :

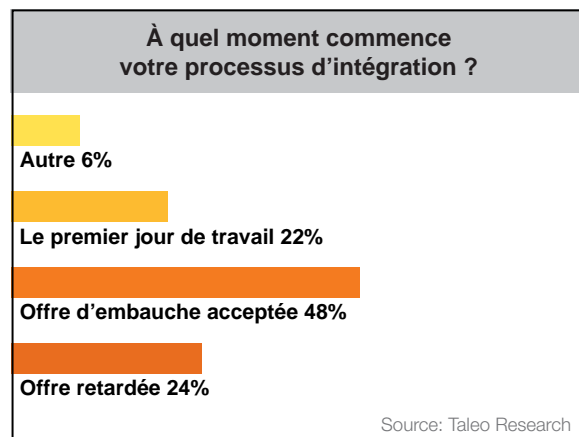
- Plus d'un tiers avoue ne pas avoir de processus formalisé permettant de superviser et de coordonner les étapes d'intégration des nouveaux collaborateurs.



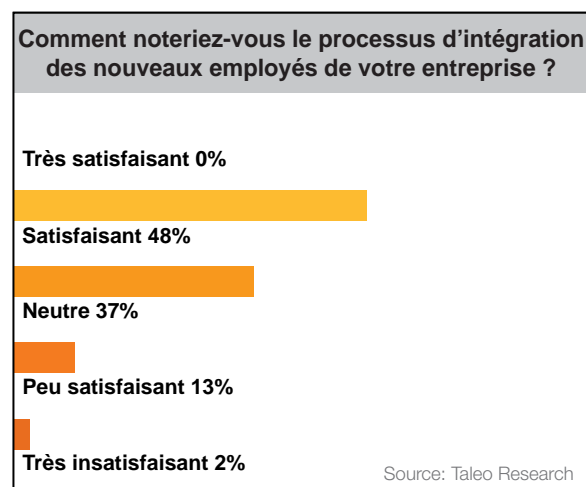
- Une majorité des personnes interrogées fait état d'un manque de cohérence en ce qui concerne l'intégration des employés dans leur entreprise.



- La mise en route du processus d'intégration intervient à des moments différents.



- Moins de la moitié des personnes interrogées est satisfaite du processus d'intégration dans leur entreprise.



Il apparaît donc clairement que ce processus est perfectible.

¹ Cette étude a été menée par Taleo Research en mars 2005 auprès de 46 grandes entreprises.

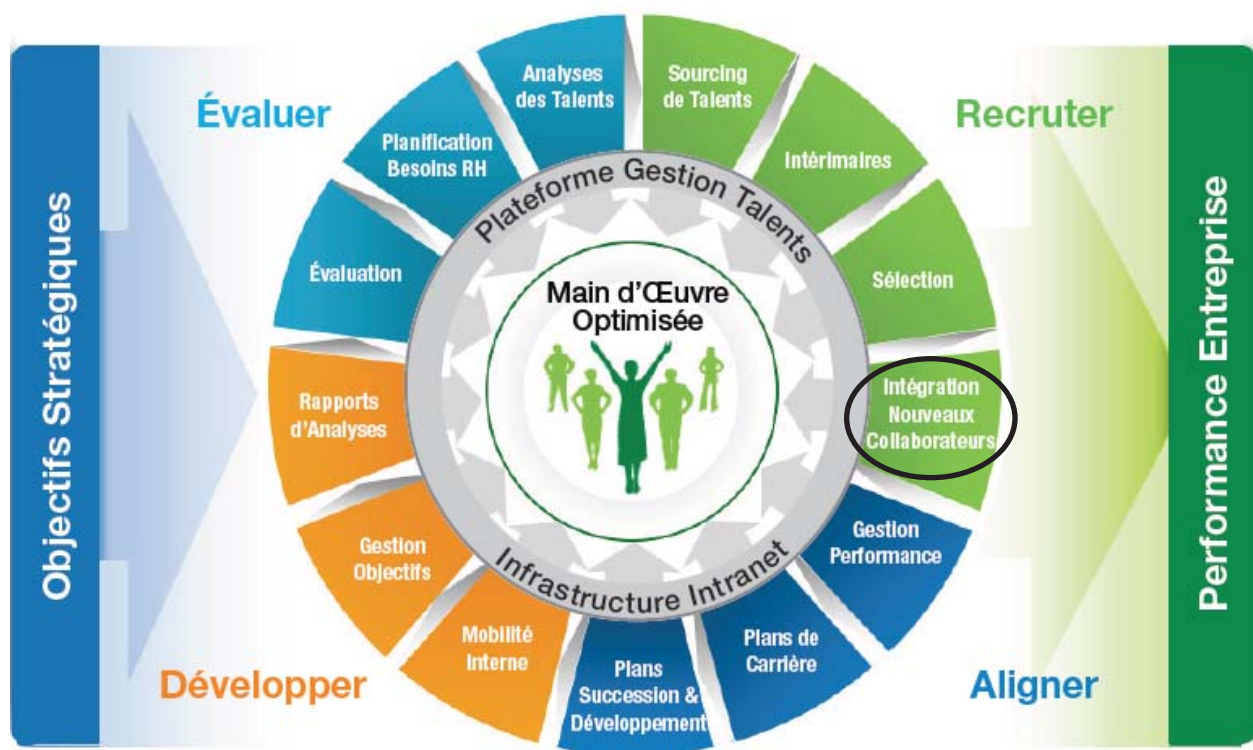
II. Une méthode d'intégration de référence

L'intégration des nouveaux collaborateurs est un élément majeur de la gestion des talents ; ce n'est pas une simple activité isolée et linéaire.

Les clés d'une intégration réussie se trouvent dans un processus complet et cohérent, une plateforme technologique modulaire, et une parfaite adéquation à votre système de gestion des talents.

entreprise elle-même, les communications internes et externes - comme les requêtes ou alertes provenant des différents services - le transfert des données vers le système d'information des Ressources Humaines, et dans certains cas l'orientation et la formation.

Quatre étapes sont essentielles à la réalisation et à la gestion du processus d'intégration :



Comme pour toute tentative d'amélioration d'un système ou de définition d'une méthodologie de référence, la mise en place d'une gestion centralisée du processus d'intégration du personnel requiert un travail de fond. Cette étape indispensable permet de déterminer quelles fonctionnalités seront nécessaires et de trouver l'équilibre entre une organisation globale cohérente et des besoins adaptés à chaque département. Une fois les objectifs et la procédure définis, l'automatisation des systèmes peut alors démarrer. L'infrastructure technologique prend en charge les informations émanant aussi bien du nouvel employé que de la

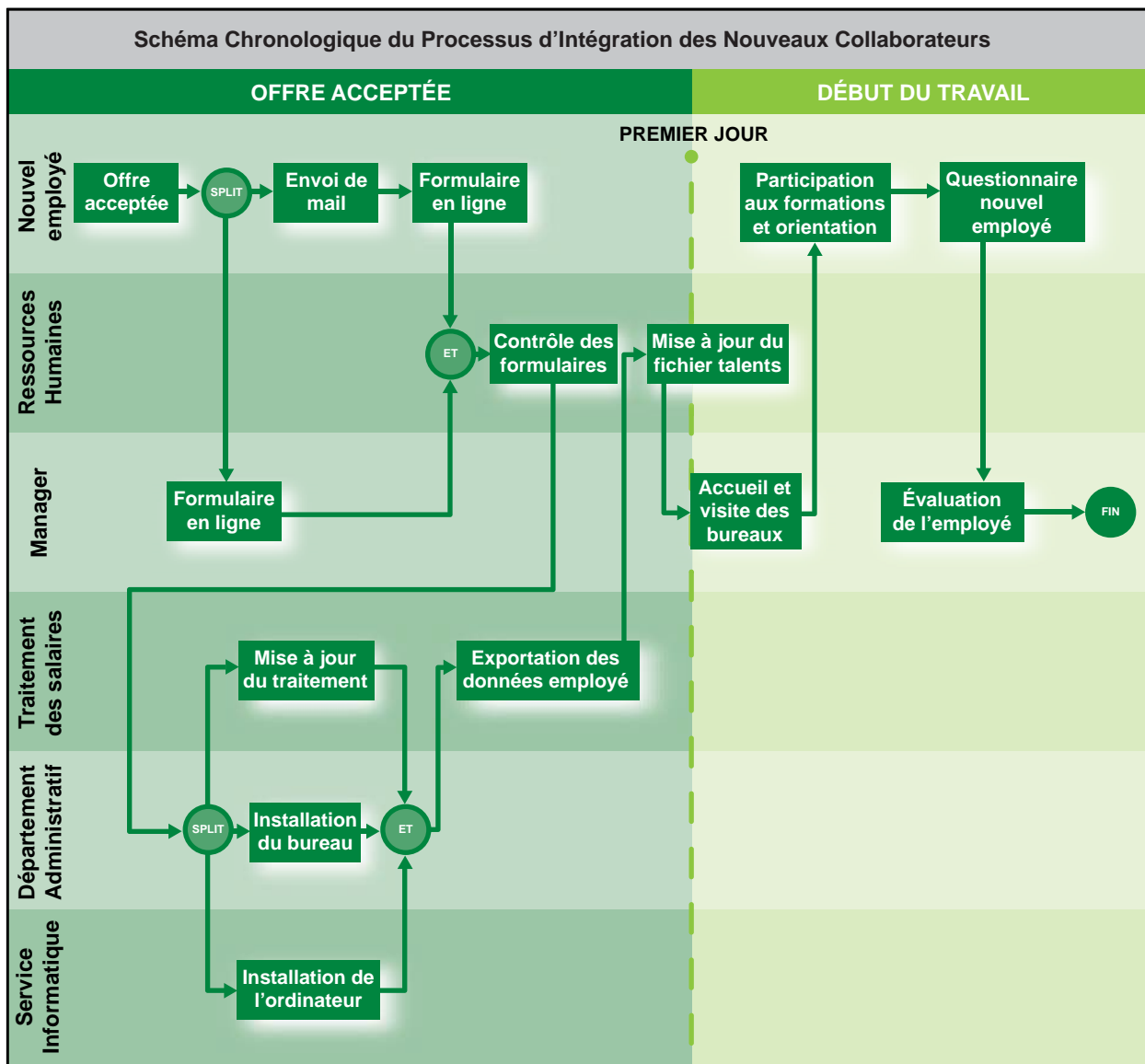
1. Étude des procédures
2. Implémentation
3. Intégration
4. Reporting

L'étape primordiale de l'étude comprend un bilan complet des procédures d'intégration du personnel et de leur incidence sur le travail effectif. De nombreux intervenants sont concernés. En premier lieu il y a la nouvelle recrue, puis le responsable du recrutement, et le service des Ressources Humaines. Habituellement, l'accueil d'un nouvel

employé a des répercussions sur divers domaines de l'entreprise :

- Paiement des salaires et des avantages : formulaires et contrat de travail; mise en route du système de calcul et de versement automatique des salaires.
- Locaux : accès au parking et attribution des places.
- Département Administratif : attribution et installation de l'espace de travail, distribution des fournitures de bureau nécessaires.

- Service de sécurité : définition des autorisations et remise de badges ou autres documents permettant l'accès aux locaux et aux différents secteurs.
- Formation : sélection et mise en place de formations adaptées au poste.
- Membres d'équipe : orientation générale, présentation des bureaux, des équipements, et des autres employés.
- Dans certains cas, Service Informatique : ordinateur et logiciels, pager, PDA, téléphone et numéro de téléphone.



La phase d'implémentation comprend la configuration de la structure technique d'intégration du personnel et la mise en œuvre de différents outils : portail d'administration des nouvelles embauches, workflow, gestion des connexions, formulaires sur-mesure, etc.

L'intégration inclut l'unification des données issues de cette structure aux systèmes externes.

Le module de reporting est développé de façon à identifier les données et flux utiles à la supervision du processus et moteurs d'une progression constante.

Technologie

Les plateformes technologiques d'intégration des nouveaux collaborateurs ne peuvent pas prendre en charge l'aspect relationnel du processus, pourtant primordial. Néanmoins, une telle plateforme permet de supprimer le duo aléatoire « papier-stylo », en migrant l'ensemble de la procédure vers une organisation rationalisée, sûre et efficace. Celle-ci peut inclure l'automatisation de la correspondance adressée aux candidats et aux employés. Ainsi, la saisie des données peut être réalisée une seule et unique fois pour ensuite alimenter divers formulaires et systèmes RH. Réduire la saisie répétitive permet non seulement un gain de temps en termes de tâches administratives, mais apporte aussi une expérience positive au nouvel employé, favorisant ainsi son engagement et sa motivation.

Le responsable des Ressources Humaines d'une grande entreprise rapporte ainsi : « Les nouvelles recrues attendaient parfois une à deux semaines avant que leur téléphone, ordinateur et bureau soient mis à disposition. Cette situation pouvait provenir simplement de l'incapacité à obtenir une date de naissance ou un numéro de Sécurité Sociale avant leur arrivée. Ces étapes avaient besoin d'être facilitées en amont, en tenant compte des informations glanées durant la phase de recrutement. Un processus a donc été créé afin de récupérer ces données dès que le candidat acceptait une offre, et ce avant même son premier jour. »

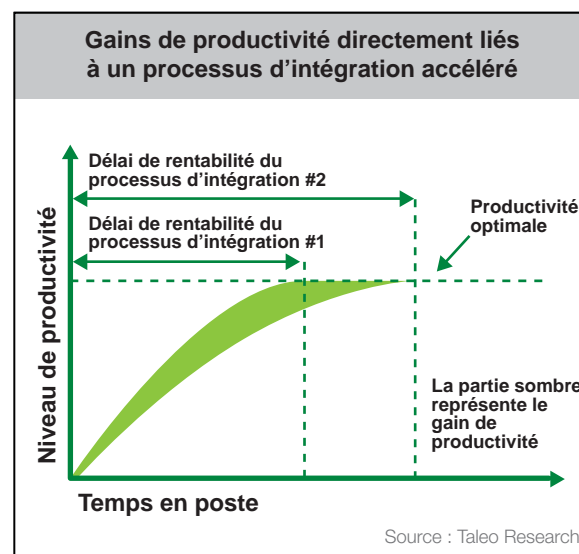
Résultats obtenus grâce à l'amélioration du processus d'intégration :

- Un seul formulaire papier au lieu de quatre initialement (abstraction faite de ceux demandés par l'Administration).
- Des données plus précises et pertinentes à destination du service de traitement des salaires.
- Des nouveaux employés obtenant l'équipement requis (téléphone, PC, bureau) dès leur premier jour.

Les solutions d'intégration du personnel, associées au système de gestion des talents, permettent aux entreprises de tirer avantage des informations recueillies durant la phase de recrutement, et de s'assurer que le processus d'intégration est mis en route avant même le premier jour de travail. Ces solutions unifiées permettent de suivre les différentes étapes et de transmettre les requêtes appropriées, les rappels, ou encore les données qui peuvent significativement accélérer ce processus et en faire une réussite.

Incidence économique d'une intégration optimisée

Chaque nouveau collaborateur commence par une phase d'initiation durant laquelle il est moins performant qu'un employé déjà intégré. On utilise une « courbe d'apprentissage » pour représenter le temps nécessaire au nouvel arrivant pour atteindre un niveau de productivité optimale, ainsi que son taux de progression d'un bout à l'autre de cette période. Le graphique suivant montre une courbe d'apprentissage fréquemment observée.



Un processus intelligent d'intégration du personnel fournit aux nouveaux employés un accès immédiat aux informations, outils et matériels qui leur permettent de travailler efficacement dès les premiers jours. Il semble assez évident que les gains de productivité réalisés grâce à un tel système auront une incidence directe et positive sur le rendement global de l'entreprise.

III. Le cas d'école d'une intégration réussie de nouveaux collaborateurs

Les avancées technologiques et les méthodologies disponibles peuvent amener à de meilleurs résultats sur l'ensemble du processus d'intégration :

- Gain de temps et d'énergie pour les Ressources Humaines, les responsables du recrutement, et les autres entités concernées.
- Amélioration du délai et de la précision du recueil de données et de leur transfert entre systèmes : traitement des salaires, Ressources Humaines, etc.
- Conformité avec les obligations légales et administratives assurée.
- Réduction des coûts d'impression et d'envoi de formulaires.

Pour chaque nouvelle embauche :

Perte de productivité (ex : bureau, outils et fournitures manquants, formation non planifiée)	40 heures	Coût horaire net moyen de 25€	1.000€
Coût du mailing papier	Impression de formulaires, saisies répétées de données et manipulations	Fournitures + 6 formulaires, 5 minutes chacun = 30 minutes à 25€/l'heure	15€
	Coûts d'affranchissement (courrier prioritaire, perte et retour de courrier)		8,10€
Coût en temps pour les Ressources Humaines	Temps de traitement des formulaires	30 minutes par formulaire pour une moyenne de 6 = 3 heures à 25€/h	75€
	Saisie des données à destination des systèmes de traitement des salaires et des avantages	2 heures à 25€/h	50€
	Temps de mise à disposition des outils pour l'employé (ex : ordinateur, bureau, téléphone)	4 heures à 25€/h	100€
Erreurs dues à la saisie manuelle d'informations et nécessitant des corrections	~10%	1 heure à 25€/h	25€

Possibilité de perfectionnement du processus grâce à la recherche de nouvelles approches.

- Meilleur vécu pour le nouvel arrivant qui dispose d'une source d'informations dès les premiers jours.
- Amélioration des communications entre employé et manager.

Plus difficiles à quantifier, mais bien réels, des bénéfices sont réalisés dans les domaines suivants :

- Diminution du temps d'adaptation du collaborateur.
- Amélioration de la productivité et des performances de l'employé.
- Renforcement des liens et des échanges entre collègues (implication du personnel).
- Motivation et engagement accrus.
- Meilleure rétention des effectifs.
- Meilleure image de marque.

Bien que les bénéfices obtenus varient suivant les cas, une intégration réussie de nouveaux collaborateurs peut apporter un retour sur investissement modélisé selon le tableau ci-dessous.

En se basant sur ces estimations, le retour sur investissement d'un processus optimisé d'intégration du personnel, pour une société réalisant 2000 embauches par an, dépasse 2 millions \$.

Gain de productivité provenant des nouvelles embauches	2.000.000€
Suppression de coûts liés aux fournitures et aux mailings	46.200€
Réduction de 50% du temps passé au traitement des formulaires par les Ressources Humaines	225.000€
Élimination de saisies répétitives et de corrections grâce à une meilleure consolidation des données	25.000€
TOTAL	2.296.200€

Valeur ajoutée évidente

L'intégration optimisée des nouveaux collaborateurs entraîne des bénéfices indéniables et conséquents pour les organisations. Une méthodologie intelligente et adaptée réduit les coûts, diminue le délai d'adaptation du collaborateur et augmente son implication dans l'entreprise. En tant que partie intégrante de la stratégie de gestion des talents d'une entreprise, l'intégration des nouveaux collaborateurs augmente les performances globales, réduit les problèmes de communication, fournit de meilleurs services aux recruteurs, et induit une parfaite cohérence dans la constitution des équipes.

Aujourd'hui, les entreprises s'efforcent de repérer les améliorations possibles de leurs infrastructures, en vue d'obtenir des résultats concrets. Optimiser vos processus d'intégration du personnel, en adéquation avec votre système de gestion des talents, représente un choix opportun dans un projet visant la maîtrise des coûts et la recherche de performance.

À propos de Taleo Research

Le département Taleo Research étudie les meilleures solutions de gestion des talents à destination d'entreprises de toutes tailles et de tous pays. L'activité spécifique de recherche se concentre sur l'analyse des processus permettant de lier l'amélioration des méthodes et technologies de gestion des talents aux résultats financiers d'une entreprise.

Taleo Research conduit également des recherches fondamentales sur les problématiques au cœur de la gestion des talents, et possède une importante bibliothèque de documents relatifs à ce thème. Parmi les nombreux rapports et études publiés, on peut lire : *Hidden ROI of Talent Acquisition and Mobility* (« Les Bénéfices Cachés de l'Acquisition et de la Mobilité des Talents »), *Quality of Hire* (« La Valeur du Recrutement »), *Internal Mobility* (« Mobilité Interne »), *Economics of Candidate Relationship Databases* (« Les Principes Economiques des Bases de Données de la Relation Candidats »), *Background Checking* (« La Vérification du Parcours Professionnel »), *Corporate Careers Site Value Creation*, *Jobseeker Surveys* (« Les Questionnaires à Destination des Demandeurs d'Emploi »), et bien d'autres.

Fondé en 1997 sous le nom de iLogos Internet Intelligence, Taleo Research est le département de recherche en gestion des talents de Taleo.

research@taleo.com

CONTACTS

www.taleo.fr – TaleoEurope@taleo.com

À PROPOS DE TALEO

De nombreuses sociétés de toute taille à travers le monde ont choisi les solutions Taleo pour évaluer, recruter, mesurer et gérer l'ensemble de leurs collaborateurs afin d'améliorer leur performance et l'efficacité de leur processus RH.

Copyright © 2009 Taleo Corporation. Tous droits réservés. Aucun extrait de ce document ne peut être reproduit sous quelque forme que ce soit sans un accord écrit de Taleo Corporation.

Taleo et les produits et services Taleo cités dans ce document sont des marques déposées par Taleo aux Etats Unis, France, Pays Bas, Grande Bretagne, Canada, Australie, et de nombreux autres pays. Tout autre nom de produit ou entreprise cité ici pourrait être une marque déposée par les sociétés respectives.

TALEO DANS LE MONDE

AMÉRIQUE DU NORD

SAN FRANCISCO — SIÈGE

4140 Dublin Blvd, Suite 400
Dublin, CA 9468
USA
Tél.: +1.925.452.3000
Fax: +1.925.452.3001

JACKSONVILLE

7660 Centurion Parkway, Suite 100
Jacksonville, FL 32256
USA
Tél.: +1.877.394.5644
Tél.: +1.904.493.8800
Fax: +1.904.493.9146

CHICAGO

One Energy Center
40 Shuman Boulevard
Naperville, IL 60563
USA
Tél.: +1.630.983.9609
Fax: +1.630.983.9509

QUÉBEC

R&D Facility
330, rue St-Vallier Est, Bureau 400
Québec (Québec) G1K 9C5
Canada
Tél.: +1.418.524.5665
Fax: +1.418.524.8899

TORONTO

1235 Bay Street, Suite 1000
Toronto (Ontario) M5R 3K4
Canada
Tél.: +1.416.646.1680
Fax: +1.416.646.1688

EUROPE

LONDON

10 Barley Mow Passage
Chiswick London, W4 4PH
United Kingdom
Tel.: +44 (0)20.8400.6166
Fax: +44 (0)20.8400.6167

PARIS

19, Boulevard Malesherbes
75008 Paris
France
Tel.: +33(0) 1 55.27.36.51
Fax: +33(0) 1 55.27.37.00

AMSTERDAM

Poortgebouw
Beech Avenue 54 - 80
1119 PW Schiphol - Rijk
The Netherlands
Tel.: +31 (0)20 658.6699
Fax: +31 (0)20 658.6111

ASIE PACIFIQUE

SYDNEY

Sydney Suite 601, Level 6
491 Kent Street
Sydney, 2000
Australia
Tél.: +612.9356.1900
Fax: +612.9475.1099

MELBOURNE

Level 3, IBM Towers
60 City Road Southbank
VIC 3006
Australia
Tél.: +613.9626.2413
Fax: +613.9626.2455

SINGAPORE

30 Cecil Street #15-09
Prudential Building
Singapore 049712
Tél.: +65 6232-2850
Fax: +65 6232-2888