

LAURENCE DEFAYE

AURÉLIE PIRON

Préface de Gérard Collignon



POUR UN

onboarding

RÉUSSI AVEC

process

communication

model.



Bonnes pratiques pour RH, dirigeants, et managers



DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Églantine Assez

Couverture : Nicolas Wiel, studio Dunod

Fabrication : Anissa Marzouk

Mise en pages : Nord Compo

Illustrations : © Kahler Communication France

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-085477-6

Sommaire

Préface	5
Préface	9
Introduction	11
Chapitre 1 Les concepts Process Communication Model®	17
À la découverte de PCM.....	18
La Structure de Personnalité	22
Les Types de Personnalité	27
Les Perceptions	29
Les Canaux	37
Les Besoins Psychologiques	38
La Mécommunication.....	49
Chapitre 2 L'intégration (ou <i>onboarding</i>)	55
La prise de poste	59
L'intégration dans l'équipe.....	61
L'intégration dans l'entreprise.....	70

Chapitre 3 Le parcours d'intégration éclairé par PCM	79
Le parcours d'intégration	83
Les intégrations spécifiques au management (codir ou management intermédiaire)	117
Clôturer l'intégration	133
Processus connexes à l'intégration	141
Vive l'intégration avec PCM !	169
 Chapitre 4 Les acteurs de l'intégration : rôles et responsabilités	171
Programme d'intégration standard	172
Programme d'intégration complet	180
 Conclusion	185
Épilogue	187
Bibliographie	189
Remerciements	191

Préface

C'est en mars 1987 qu'a commencé cette belle aventure qu'est le développement du Process Communication Model® (PCM) en France. J'avais demandé à Taibi Kahler, le créateur du PCM, de venir nous former au mini-scénario, lequel est « l'ancêtre » du Process Communication Model.

Nous étions une vingtaine de psychothérapeutes ou de formateurs à assister au premier séminaire conduit par Kahler sur son modèle. Pour moi, et pour nombre de mes collègues, ce fut une véritable révélation.

J'avais déjà beaucoup étudié les racines du comportement humain dans le cadre de mes études de psychologue et de psychothérapeute ainsi que dans ma pratique professionnelle.

En sortant de ce séminaire, c'est un peu comme si la lumière s'était faite sur l'origine de certains de mes comportements jusqu'ici demeurés obscurs, malgré les années de travail introspectif. Je fus subjugué de découvrir comment il était possible, avec des termes simples et quelques concepts faciles à comprendre et à utiliser, de mettre un peu de lisibilité sur l'infinie complexité de l'être humain.

Les premières applications du modèle en France ont été principalement axées sur le champ du management. Elles visent entre autres à former et entraîner le manager à utiliser un style de management individualisé, à choisir le bon Canal de Communication¹ et la Perception du collaborateur. Il doit aussi veiller à ce que les Besoins Psychologiques de ces collaborateurs soient satisfaits, car ceux-ci, lorsqu'ils sont nourris positivement, sont à l'origine de leur motivation.

Il s'agit enfin, avec PCM, de pouvoir anticiper et gérer nos réactions sous stress ainsi que celles des collaborateurs.

1. Par convention, les concepts propres à PCM s'écrivent avec une majuscule (par exemple, Structure de Personnalité, Type de Personnalité, Perceptions, etc.).

Au fil du temps, les nouvelles applications du modèle furent multiples, allant de la formation des managers et des commerciaux au coaching et au team building. La dernière application de PCM à ce jour est développée par Aurélie Piron et Laurence Defaye. Elle est très clairement décrite dans ce livre. Aurélie et Laurence, toutes les deux anciennes DRH, ont acquis une grande expérience dans le champ du recrutement et de l'intégration des nouveaux collaborateurs. Elles décrivent avec rigueur et pédagogie les grandes lignes de PCM, éclairées par de nombreux exemples d'intégration afin d'optimiser les chances de succès de celle-ci.

J'ai particulièrement apprécié la simplicité avec laquelle les autrices décrivent le processus d'*onboarding* (intégration du nouvel employé) et d'*outboarding* (lorsque le temps de la séparation est venu).

Étant aujourd'hui un semi-retraité, je n'aurais probablement plus l'occasion de recruter une collaboratrice ou un collaborateur. Malgré cela, la lecture de ce livre m'a permis de retracer les raisons du succès et du plaisir que j'ai eu à collaborer avec nombre de collaboratrices et de collaborateurs, mais aussi d'identifier les étapes que j'avais pu manquer en voulant aller trop vite ou en n'attachant pas suffisamment d'intérêt aux conditions d'une intégration réussie du tout nouveau collaborateur, un peu comme si cela allait de soi.

La lecture de ce livre m'a offert une réflexion rétrospective. Elle a éclairé les raisons pour lesquelles la collaboration a été aisée et gratifiante avec certains de mes collaborateurs, tout en mettant en lumière les origines des difficultés que j'ai rencontrées avec d'autres, allant parfois jusqu'à l'interruption de notre collaboration.

Aujourd'hui, déjà quelques recruteurs se sont formés au Process Communication Recrutement et le démocratisent auprès de leurs clients à travers des séminaires de formation ou en coaching.

Il manquait à ce jour une méthodologie concrète décrivant comment mettre en place une gestion des ressources humaines s'appuyant sur les précieux « outils » de PCM. Elles donnent de très précieuses clés à utiliser sans hésiter dans le champ des ressources humaines.

J'ai eu un très grand plaisir à assurer la relecture technique de cet ouvrage auquel je souhaite de rencontrer son public et de contribuer à développer le savoir-vivre et travailler ensemble.

Dans mon expérience en tant que dirigeant d'entreprise, de formateur et de coach, j'ai constaté combien l'entente et la mésentente entre deux personnes ou deux équipes tenaient à un fil ténu ; comment, très vite, même dans une belle collaboration, il pouvait apparaître une sorte d'engrenage fatal qui conduisait à la frustration, la souffrance, et parfois la séparation.

L'utilisation de ce livre et des autres livres écrits sur ce modèle sont sans doute un des meilleurs antidotes aux échecs personnels et professionnels.

Je vous invite à lire ce livre, à vous former à l'utilisation de ce modèle et à ressentir la joie d'avoir pu déjouer les pièges du stress et de la Mécommunication.

Merci Aurélie et Laurence pour votre contribution originale et précieuse dans ce champ passionnant que sont les ressources humaines.

**Gérard Collignon,
fondateur de Kahler Communication France**

Préface

C'est avec un grand intérêt que j'ai lu ce livre qui devrait figurer en bonne place sur les bureaux des services ressources humaines, des dirigeants et des managers.

L'intégration est un sujet que l'on pense connu et maîtrisé par tous et toutes. Pourtant, chacun de nous, accroché à la performance immédiate, oublie régulièrement l'essentiel rappelé dans ce livre : prendre le temps de mettre en place et de vivre les processus d'intégration adaptés à chacun est critique pour mettre le salarié dans une position de succès.

La spécificité du livre est également d'aller plus loin et de mettre en lumière l'enjeu de réintégrer une personne à l'issue d'une longue absence (comment s'assurer que cette personne se sente attendue, incluse ?) ou encore l'enjeu de bien gérer un départ. Une personne qui quitte une équipe, une organisation, laisse une trace... pour elle comme pour le groupe. Comment bien dire « au revoir » est aussi important que bien accueillir.

Ce livre utilise comme clé d'entrée Process Communication Model que j'ai découvert, mais établit également des connexions avec d'autres approches psychologiques complémentaires telles que l'Analyse Transactionnelle (développé par Éric Berne dans les années 1950) ou l'Élément Humain (développé par Will Schutz) que je connais mieux.

Merci à Laurence et Aurélie d'avoir, à travers ce livre très concret, permis de (re)mettre l'intégration au cœur de la vie du salarié en entreprise.

Carole Pagis,
directrice des ressources humaines chez Owens Corning

Introduction

En tant que coachs et formatrices passionnées par notre métier, nous sommes profondément touchées à chaque fois que nous accompagnons des individus ou des groupes vers :

- une compréhension approfondie d’eux-mêmes et des autres ;
- l’amélioration des conditions de travail (QVCT) ;
- un épanouissement professionnel optimal.

Nous sommes convaincues que le monde de l’entreprise est un lieu de vie et d’enrichissement, où peut fleurir le pire comme le meilleur, suivant l’attention que l’on porte aux processus de management et au développement de l’intelligence relationnelle. Dans le passé, en tant que managers et DRH, nous avons expérimenté à quel point salariés et entreprises peuvent retirer un bénéfice mutuel, « gagnant-gagnant », quand chacun se sent bien intégré.

Dans cet ouvrage, vous allez découvrir comment utiliser PCM pour éclairer et mener à bien l’intégration d’une personne dans un groupe ou une entreprise.

À propos de Process Communication Model (PCM)

Partir du principe que tout le monde fonctionne de la même façon favorise les malentendus, les déceptions, les incompréhensions, les maladresses, les préoccupations contre-productives. C’est dans cette perspective que PCM s’impose comme l’outil phare pour éclairer les différentes facettes de personnalité présentes chez chacun.

Nous l'avons choisi en raison de sa pertinence, de sa profondeur, de son approche dépourvue de jugement, de sa prise en compte de l'évolution de la personnalité au fil du temps, de l'abondance d'ouvrages disponibles, des conférences captivantes animées par son fondateur le Dr Taïbi Kahler, ainsi que de la reconnaissance accordée par ses pairs. Nous sommes des adeptes du slogan : « PCM : l'outil pour une différence au quotidien », et cela est renforcé par l'existence d'une activité de recherche en neurosciences en France.

La première partie de cet ouvrage est consacrée à la présentation de Process Communication Model et des concepts essentiels à notre propos : éclairer les processus d'intégration à la lumière de PCM.

À propos d'intégration

Lors de nos expériences de DRH/RRH et managers, nous avons systématiquement été attentives aux retours d'expérience à la suite de l'intégration de nouveaux collaborateurs.

Nous avons pu observer à quel point celle-ci est cruciale pour l'épanouissement de chacun dans l'entreprise¹. D'année en année, nous avons approfondi notre démarche en échangeant avec nos collègues managers ou non, nos confrères/consœurs, relations et conseils. Nous nous sommes également nourries d'une grande variété de formations.

L'intégration ne laisse jamais indifférent. Nous avons tendu l'oreille à tous les feedback encourageants :

— « Jamais je ne me suis senti(e) si bien dans une entreprise. »

1. Pour simplifier, nous utiliserons le terme d'entreprise quel que soit le domaine d'application (entreprise, organisation, association, groupe projet, organisme d'État, collectivité territoriale, ou toute autre structure). De même, nous parlerons de collaborateur d'une manière générale sans distinguer s'il s'agit d'un salarié, bénévole, personne nommée, membre, associé, etc.

- « Au moins ici j'étais attendu(e), j'ai vécu un moment horrible dans ma précédente expérience, mon poste n'était pas prêt, les gens ne savaient pas que j'arrivais... »
- « L'ambiance est sympa, c'est chouette d'avoir pu faire connaissance rapidement. »
- « Je suis à fond ! Je peux dépoter, j'ai eu tout de suite accès aux défis, aux décideurs et aux ressources. »
- « J'ai eu très vite la sensation de faire partie de l'entreprise. »
- « Je suis en accord avec les valeurs d'entreprise auxquelles j'ai été exposé(e) lors du recrutement puis de l'intégration, j'ai pu m'engager pleinement dans mon poste ! »
- « Grâce au séminaire d'intégration, je me suis projeté(e) dans la vision long terme : indispensable pour prendre ma place et mon poste. »
- « En connaissant les objectifs et les principaux processus dès le début, j'ai pu être efficace rapidement. »

En tant que coach, formatrices ou consultantes, nous avons aussi été à l'écoute de nos clients et de nos stagiaires. De nombreuses fois, nous avons relevé qu'un meilleur processus d'intégration aurait pu faire une différence sur la motivation, la performance et la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) au sein de la structure.

De multiples études soulignent le côté déterminant des premiers moments dans l'entreprise.

Les intégrations manquées coûtent cher, même si ces coûts ne sont pas toujours visibles :

- le salarié déçu fera une mauvaise publicité à la société avant de s'en aller ; ou, pire, il restera, démotivé et démotivant, en attendant une nouvelle opportunité tandis que ses salaires seront perdus ;

- l'entreprise devra réinvestir dans l'ensemble des processus de recrutement, d'intégration et de formation initiale, faire face à un poste vacant et à une insatisfaction de l'équipe et/ou des clients.

Pour ces raisons, le deuxième chapitre de cet ouvrage est consacré à la présentation des principaux processus d'intégration. Nous y abordons également les processus connexes, tels que la réintégration, la mutation et la séparation.

À propos d'intégration éclairée par PCM

Une intégration menée sous la lumière PCM peut à la fois décupler son potentiel et éviter de passer à côté des besoins et des sources de motivation de certains collaborateurs. Nous espérons du fond de notre cœur que cet ouvrage apportera sa modeste pierre à plus de bien-être, de motivation et de performance dans les entreprises.

Pour nous, une bonne intégration avec PCM, permet :

- aux nouveaux comme aux anciens d'être efficaces ;
- à chacun de s'impliquer dans sa mission et de trouver un sens à son travail, en correspondance avec les valeurs portées par l'entreprise ;
- de travailler avec plaisir, dans une ambiance sympathique, de travailler sérieusement sans se prendre au sérieux ;
- de ressentir le plaisir d'être avec les autres, à sa place dans une équipe chaleureuse ;
- d'être dans l'action et de relever les défis qui se présentent ;
- de prendre du recul et de se projeter dans tous les possibles de l'entreprise.

Notre troisième partie est consacrée à l'éclairage des processus d'intégration avec PCM.

À propos de la structure du livre

Construit sur une approche immersive et narrative, cet ouvrage vous embarque dans un périple inoubliable en compagnie de nos protagonistes : Isabelle, Julien, Arthur et Romane. Plutôt que de simplement vous expliquer la théorie, nous avons choisi de faire de vous l'observateur privilégié de séminaires auxquels assistent nos personnages. Les dialogues, véritable fil rouge du livre, offrent une dynamique unique, permettant aux protagonistes de s'exprimer de manière authentique, tout en dévoilant leurs pensées, leurs émotions de manière naturelle. Certains de nos relecteurs nous ont dit : « Vos anecdotes sonnent vrai ! ». C'est normal, elles sont inspirées de nos expériences !

Nous avons conçu le dernier chapitre autour de fiches prêtes à l'emploi pour accompagner les acteurs concernés par l'intégration au quotidien.

À propos de l'environnement actuel du monde du travail

Chacun réagit à sa manière au monde chaotique dans lequel nous évoluons : guerres, crises financières, dépassement des limites planétaires, crise sanitaire mondiale, difficultés de nos systèmes de santé, mais aussi doute généralisé sur l'information en provenance des canaux officiels comme des réseaux sociaux, remise en question de la science, etc.

Face à cette complexité – on parle souvent de monde VUCA² ou BANI³ – nous observons que les attentes en matière de QVCT en général sont croissantes, et que le besoin de donner un sens au travail explose.

Cela est vrai pour toutes les générations, même si elles ont des niveaux d'attente et des préoccupations hétérogènes par rapport aux méthodes

2. Dit VICA en français pour désigner un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu.

3. Dit FANI en français pour désigner un environnement fragile, anxieux, non linéaire et incompréhensible.