

LA METHODE « CARRS » POUR DE NOUVEAUX ARRIVANTS PLUS RAPIDEMENT PERFORMANTS DANS L'ENTREPRISE

L. Renoux*, G. Farges

Master Qualité et Performance dans les Organisations
Université de Technologie de Compiègne - CS 60319, 60203 Compiègne Cedex France, www.utc.fr/master-qualite
*correspondante : laura.renoux@gmail.com

RESUME :

Titulaires de contrats temporaires ou permanents, l'arrivée de nouveaux arrivants dans un service concerne toutes les entreprises, à différentes échelles selon la quantité de personnes accueillies et la fréquence des arrivées.

La formation de jeunes employés s'avère indispensable, quel que soit le poste : de l'efficacité de leur formation dépendent leur performance future et le succès de l'entreprise.

La méthode « CARRS » pour « Comprendre, Analyser, Réagir & Réaliser, Standardiser » propose d'aider le manager en charge des nouveaux arrivants dans l'élaboration ou la remise en question du parcours de formation qu'il propose.

Mots-clefs : nouveau, formation, performance, succès

ABSTRACT:

THE UARAS APPROACH TO DEVELOP A TRAINING PATH FOR NEWCOMERS

With permanent or temporary contracts, newcomers are frequently welcome in all companies, on a different scale depending on the number of people coming and the arrival frequency.

The training of the new recruits proves essential, regardless of one's position: on the training efficiency depends both their future performance and the corporate success.

The UARAS approach – Understand, Assess, Respond & Achieve, Standardize – helps managers in charge of the newcomers in the creation or the reassessment of the training path they offer at the present time.

Keywords: newcomers, training, performance, success

I NOUVEAUX ARRIVANTS DANS UN SERVICE QUALITE : RISQUES ET ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

La majorité des entreprises connaît des mouvements de personnel réguliers, quels que soient le secteur d'activité ou la taille de leur structure.

Le recrutement intervient généralement pour maintenir ou augmenter **la performance de l'entreprise** mais le nouvel arrivant connaît toujours une phase de formation et d'adaptation à l'environnement de travail qui sera le sien.

En fonction du poste occupé et des responsabilités qui lui sont confiées, cette phase transitoire peut durer plus ou moins longtemps ; elle est néanmoins indispensable

pour que le nouvel arrivant devienne pleinement opérationnel par la suite.

Dans un service qualité, nombreuses sont les tâches à la charge du responsable qualité. Il est l'interlocuteur privilégié pour un grand nombre de missions, notamment en matière de réglementation et de conformité des produits et services.

La maîtrise de ces différentes composantes, variables d'un service qualité à l'autre, est impérative pour garantir la conformité des produits ou services proposés aux clients de l'entreprise.

En effet, **la satisfaction et la confiance du client** dépendent en grande partie de la qualité des produits ou services qui lui sont fournis (figure 1).

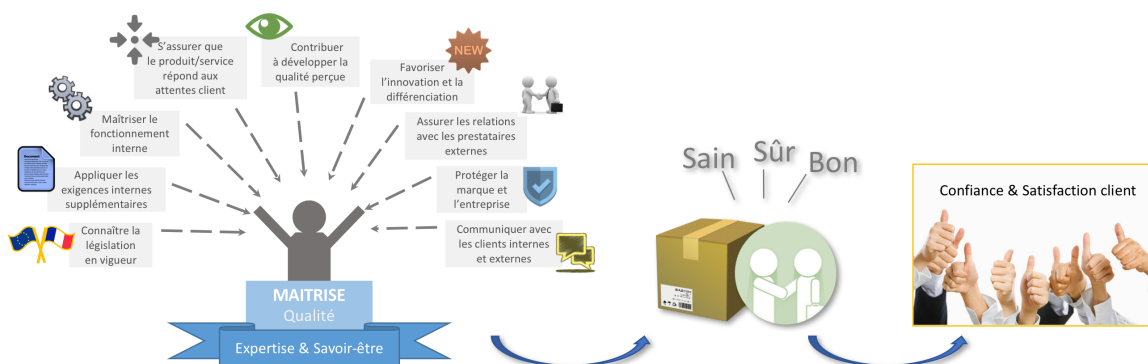


Figure 1 : La maîtrise des différentes composantes « qualité » permet d'obtenir un produit / service conforme aux attentes et ainsi de conserver ou d'augmenter la confiance des clients [1]

Le manager chargé d'accueillir et de former les nouveaux arrivants se voit ainsi confier une mission à **deux niveaux d'inférence**. Le parcours de formation doit répondre aux **attentes des nouvelles recrues** qui devront elles-mêmes répondre aux **attentes des clients** de l'entreprise par la suite.

Si le nouvel arrivant, futur responsable d'une action qualité, ne bénéficie pas d'une formation optimale, nombreux sont les risques potentiels qui compromettront la performance de l'entreprise par la suite (figure 2).

Une formation efficace des nouveaux arrivants assure ainsi un rôle essentiel dans la future satisfaction des clients et, par conséquent, la performance et la pérennité de l'entreprise.

Il apparaît donc indispensable pour le manager, responsable de l'intégration de nouveaux arrivant, de mettre en place un **parcours de formation** pensé pour répondre à la fois aux besoins de l'entreprise et des nouvelles recrues.

2 LA METHODOLOGIE « CARRS » POUR L'ELABORATION DU PARCOURS DE FORMATION

Élaborer un nouveau parcours de formation ou repenser le parcours existant, représente un enjeu majeur pour rendre le processus d'intégration des nouveaux arrivants opérationnel et fiable. La démarche proposée ici comporte 3 objectifs :

- **Produire un diagnostic** du parcours de formation existant ;
- **Proposer des recommandations** pour l'amélioration du système de formation et les mettre en œuvre ;

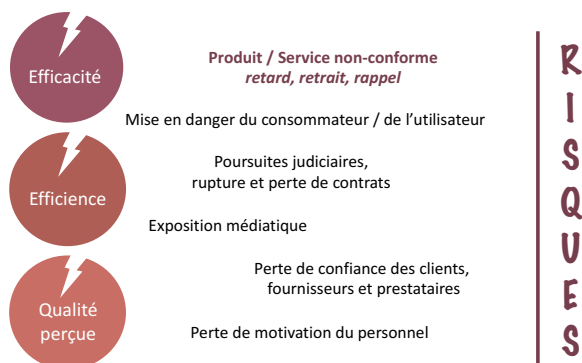


Figure 2 : Risques inhérents à la non-maîtrise de la qualité [1]

- **Mettre à disposition des documents** de référence et des outils pertinents pour tous les acteurs concernés.

La méthodologie « **CARRS** » pour « **Comprendre, Analyser, Réagir & Réaliser, Standardiser** » permet la réalisation de cette démarche et est détaillée ci-après (figure 3). Son déploiement dans un service vise à guider le manager en charge des nouveaux arrivants

dans la préparation et la mise en œuvre d'un parcours de formation adapté au service et à l'entreprise.

Inspirée de la « **roue de Deming** » [2] et du modèle « **DMAIC** » [3], elle propose une approche souple d'amélioration, intégrant une forme de conception à **l'écoute du marché**.

Celle-ci oriente la réflexion et les actions du manager en accord avec **la voix du client de la formation** afin de construire le parcours en faisant expliciter clairement ses besoins par le nouvel arrivant lui-même.

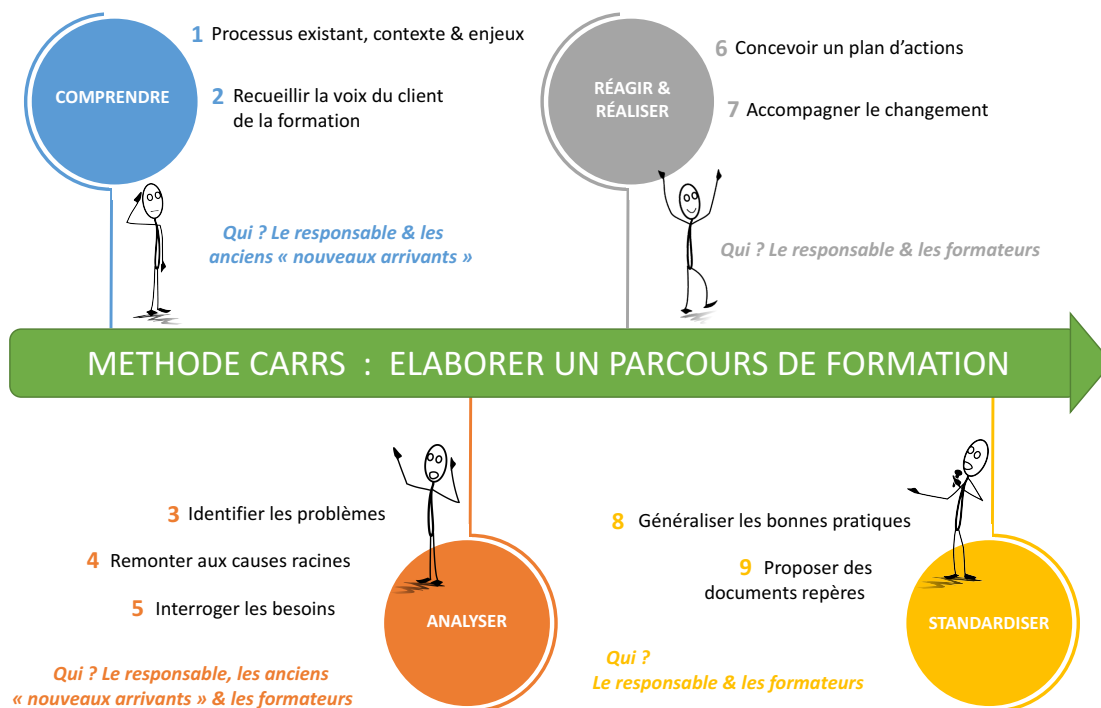


Figure 3 : Méthodologie « CARRS » pour l'amélioration du parcours de formation [1]

2.1 “C” POUR COMPRENDRE

La première étape de la démarche consiste à maîtriser le système dans le lequel le parcours de formation se déroule et à **obtenir les informations indispensables** pour la suite du processus.

2.1.1 Processus existant, contexte et enjeux

L'étude attentive du contexte du service et de l'entreprise permet d'obtenir des informations fiables pour garantir une démarche efficace et ancrée dans le réel.

Il s'agit de rencontrer les différentes parties intéressées pertinentes du parcours de formation existant : formateurs, managers, équipes déjà formées et employés récemment intégrés dans le service qualité.

Afin de comprendre au mieux le système en place, plusieurs outils qualité peuvent être utilisés parmi lesquels le « **QOQOCP** » (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) [4] et la « **Cartographie des processus** » [5] pour la formation existante.

Ces outils permettent d'obtenir une **visibilité sur les interactions** entre les différents acteurs du parcours et de s'assurer que la ou les finalités du processus sont claires pour tout le monde.

2.1.2 Recueillir la voix du client de la formation

Il s'agit de prendre connaissance des attentes du « client » de la formation et d'orienter la construction du parcours en fonction de ses attentes. Pour cela, **le plus simple est d'interroger le client directement et de manière ouverte** (figure 4).

Dans l'idéal, la personne chargée de faire émerger les attentes (explicites, implicites ou latentes) doit faire s'exprimer les nouveaux arrivants à propos du parcours de formation et enregistrer tous les retours qui lui seront fait de manière spontanée.

Dans un premier temps, le manager peut préparer un questionnaire de support avec des questions ouvertes pour anticiper l'oubli de certains sujets mais il n'est pas essentiel d'en avoir un. Ce questionnaire peut également comporter des éléments d'évaluation du

parcours existant pour permettre son état des lieux initial.



Figure 1 : Interroger directement les nouveaux arrivants sur leurs attentes du parcours de formation [1]

Ces éléments sont ensuite **réutilisés** pour évaluer le nouveau parcours une fois la démarche d'amélioration achevée.

Dans un second temps, le manager propose des entretiens courts dans lesquels il parle peu et laisse parler les nouveaux arrivants.

Il peut être utile d'enregistrer les entretiens avec un microphone, voire une caméra, afin de réécouter les propos exacts et **éviter ainsi toute interprétation erronée** de la part du conducteur de l'entretien. L'enregistrement permet aussi de prendre moins de notes et favorise le contact avec l'interviewé.

Cependant, les enregistrements doivent **rester privés** et ne pas faire l'objet d'une quelconque diffusion pour obtenir des propos honnêtes, exprimés en toute franchise.

Bien entendu, il peut être difficile d'avoir accès aux futurs employés et stagiaires au moment de la démarche, il est donc possible, en alternative, d'interroger les personnes récemment arrivées dans le service.

Ces anciens « nouveaux arrivants » connaissent le parcours de formation, ils l'ont vécu peu de temps auparavant et il est raisonnable de penser que leurs attentes initiales étaient similaires à celles des prochains nouveaux arrivants, à poste égal.

Par ailleurs, ils ont depuis démarré leur activité et obtenu du recul pour considérer et apprécier le parcours de formation vis à vis de leur quotidien, ce qui rajoute de la pertinence aux informations qu'ils transmettent.

2.2 "A" POUR ANALYSER

Une fois les questionnaires remplis, il convient de les exploiter. Cette seconde étape consiste d'abord à identifier les problèmes et d'éventuelles **causes racines**, puis à soumettre des propositions concrètes aux avis des nouveaux arrivants.

Il s'agit là de savoir si ces propositions répondent réellement à leurs attentes.

2.2.1 Identifier les problèmes

À partir des questionnaires, il s'agit de trier et renseigner toutes les informations obtenues. L'utilisation d'un

tableur permet de renseigner les verbatims, de quantifier la redondance de certains propos et classer par catégories certaines informations.

Il est possible de faire appel à une petite équipe pour travailler les verbatims sur des post-it en suivant le principe du diagramme KJ [6] ou de travailler les données avec un diagramme d'Ishikawa [7].

2.2.2 Remonter aux causes racines

Il n'est pas rare qu'un élément-clé défaillant engendre plusieurs effets. L'impact sur le processus de formation peut alors être important et à plusieurs niveaux. Devant ce constat, il est donc nécessaire de chercher une **cause racine** aux différents problèmes soulevés lors de l'exercice précédent.

Suivant les recommandations du « Lean Management » [8], on utilise la méthode des « **5 pourquoi** » pour remonter aux causes racines [9]. Le nombre de 5 n'est pas fixé de manière absolue mais l'idée générale reste d'identifier la défaillance profonde, au-delà des premières apparences. Par ailleurs, les problèmes sont parfois créés l'un à partir de l'autre, de manière circulaire : il n'y a alors pas de cause racine mais un cercle « vicieux » à briser [10].

2.2.3 Interroger les besoins

Reprenant les **principes du modèle de KANO** [11] et de la conception à l'écoute du marché, les personnes déjà consultées à l'étape 1 « Comprendre - Recueillir la voix du client » sont de nouveau interviewées. Cette étape consiste à sonder les nouveaux arrivants à propos des **nouvelles fonctionnalités envisagées**.

Tout d'abord, il s'agit de générer des solutions aux problèmes identifiés à l'aide d'un brainstorming réalisé en équipe. Puis les nouvelles propositions sont reformulées afin d'élaborer un questionnaire. Celui-ci reprend deux affirmations pour chacune des propositions : la première exprime la présence de la nouvelle fonctionnalité et la seconde son absence dans le service proposé. Ce questionnaire, mélangeant les propositions entre elles, permet de mettre en évidence les attentes implicites, explicites et latentes du client.

À l'issue de ce travail, des tableaux issus du modèle KANO sont obtenus permettant ainsi de définir les nouvelles fonctionnalités qui peuvent être adoptées et celles laissées de côté.

2.3 "RR" POUR RÉAGIR & RÉALISER

Une fois les propositions retenues identifiées, il s'agit de les mettre en œuvre de manière pérenne dans le service ou l'entreprise.

2.3.1 Concevoir un plan d'actions

La réalisation de cette étape dépend de la nature des nouvelles fonctionnalités et des répercussions qu'elles auront sur l'ancien système.

Comme tout projet, la mise en place de ces nouveaux doit faire l'objet d'une planification dans le temps et d'un **suivi des performances**, par exemple grâce

à un rétro-planning et à la mise en place d'indicateurs [12].

Les **ressources** doivent être clairement identifiées et leur accès doit être approuvé par la hiérarchie et les parties prenantes impliquées dans le parcours de formation.

Une note de clarification précise à tous, quel que soit le niveau d'implication dans le projet, quels sont les acteurs et ressources nécessaires pour mener le projet.

Lors de cette étape, il est important de **prendre en compte la culture de l'entreprise** et de composer avec les éléments déjà en place : employer les procédures de communication habituelles et observer les pratiques d'entreprise permettent notamment d'éviter une rupture trop importante.

Les nouveaux outils doivent être présentés de manière à encourager leur application ou leur utilisation grâce à la mise en avant de leurs bénéfices et apports.

2.3.2 Accompagner le changement

Comme pour tout projet apportant de la nouveauté, la **prise en compte du facteur humain** est primordiale pour assurer la pérennité de la démarche.

Délicate à mener, la **conduite du changement** s'avère généralement décisive dans l'application des nouvelles méthodes au sein des équipes. Les formateurs et personnes associées à la formation sont au cœur de cette problématique. Apparue dans le courant des années 1990, elle est aujourd'hui une approche de management à elle seule [13] et propose diverses méthodes et outils pour contourner la résistance au changement [14], [15].

Dans la démarche d'amélioration du parcours de formation, il apparaît essentiel de ne pas remettre en cause directement le parcours actuel au travers des personnes qui l'ont construit. **Restez factuel**, proposer des **formulations positives** et intégrer les personnes concernées par les modifications figurent parmi les incontournables de la conduite du changement.

2.3.2.1 Intégrer les personnes concernées par la démarche

Travailler en équipe sur les changements permet généralement de mieux les faire accepter. De cette manière, le changement n'est pas perçu en « top-down », imposé par la hiérarchie, mais plutôt « bottom-up », directement insufflé par la base des personnes concernées.

L'implication, via la constitution de groupes de travail, favorise ainsi **l'adhésion naturelle** des acteurs et la réussite de la conduite du changement.

2.3.2.2 Restez factuel et positif dans son discours

Il est important de rappeler à chacun que les changements sont opérés pour améliorer la situation existante, **pour un profit général et partagé**. Les habitudes sont, par définition, liées à un usage répété dont il est difficile de se défaire.

La remise en question d'un comportement doit se faire en dissociant « l'être » de « l'acte » et en restant factuel.

Ce qui est recherché ainsi est avant tout de **changer une méthode ou une pratique plutôt que l'individu** et il est important de le verbaliser ou de le reformuler en cas de confusion.

L'apport d'éléments concrets dans l'échange, sans jugement de valeur, permet à chacun de descendre son échelle d'inférence [16].

Dans ce processus, chacun se rapproche du réel et se défait des croyances et interprétations qu'il a pu construire. Il s'agit d'un élément essentiel pour créer une dynamique positive et rallier à sa cause les personnes concernées par la démarche de changement.

2.4 "S" POUR STANDARDISER

Une fois la mise en place du plan d'action effectuée et les équipes en accord avec les nouveautés apportées, il s'agit de **pérenniser la démarche**.

Dans cette optique, il est proposé de généraliser les bonnes pratiques observées et de produire des documents repères.

2.4.1 Généraliser les bonnes pratiques

Lors de la démarche, des idées ont été générées mais des pratiques variées ont également été observées. Certaines méthodes de travail ont ainsi pu se révéler plus performantes que d'autres pour leurs utilisateurs.

Dans cette étape, il est recommandé de **valoriser ces comportements** en les généralisant sous forme de bonnes pratiques applicables par l'ensemble des personnes concernées.

Il s'agit de partager les astuces de chacun pour faciliter le travail de tous et la performance globale du processus.

2.4.2 Proposer des documents repères

La standardisation assure une meilleure clarté dans les pratiques et les supports. Sur le principe du « Lean Management », plus particulièrement celui du **5S** [17], un tri des documents utiles et inutiles est opéré et la structure documentaire est harmonisée.

L'utilisation de supports de travail homogènes permet de **travailler plus rapidement** et de repérer facilement les anomalies.

De la même façon qu'un poste de travail est rangé en fonction des outils les plus utilisés, il est important d'avoir à sa disposition des documents allant à l'essentiel : nomenclature documentaire, en-têtes reconnaissables, titres précis, contenus épurés donnant l'information recherchée, etc.

La **qualité documentaire fait gagner du temps** à tout instant, pour les formateurs comme pour les formés.

3 RESULTATS ET PERSPECTIVES

Appliquée en entreprise, la méthode « CARRS » a permis d'aboutir à trois types de résultats (figure 5) :

- La **valise** du nouvel arrivant,

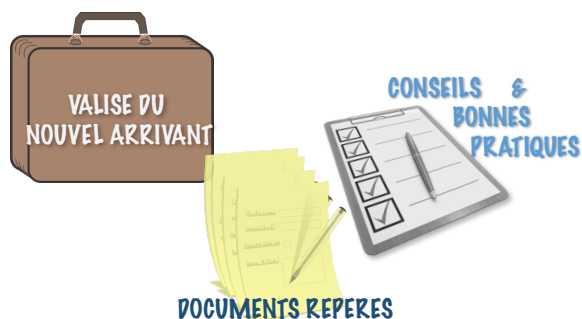


Figure 5 : Les éléments-clés pour bien former les nouveaux arrivants [1]

3.1 LA VALISE DU NOUVEL ARRIVANT

Offerte à chaque nouvel arrivant, elle comporte des documents et objets utiles, voire nécessaires, dans les premières semaines de son intégration dans l'entreprise.

Pas nécessairement sous la forme d'une réelle valise, elle représente le « **kit de bienvenue** » pour chaque personne qui intègre le service. Son objectif est de faciliter le quotidien du nouvel arrivant, permettant ainsi de le rendre autonome plus rapidement.

Elle peut notamment contenir :

- **Un plan de l'établissement** avec les différents lieux de vie identifiés (le service, la cantine d'entreprise, la salle de sport...)
- **La liste des numéros et mails utiles** (l'interlocuteur des ressources humaines, l'assistance informatique...)
- **Le catalogue des formations** et les modalités d'inscription

Il est important que le nouvel arrivant bénéficie d'un espace de travail correct et qu'il se voit confier son matériel de travail au plus tôt : ordinateur, ligne téléphonique, etc.

Il peut également **se voir attribuer un « parrain »**, salarié de l'entreprise, pour faciliter son intégration et répondre à ses interrogations.

3.2 DES DOCUMENTS REPÈRES

Comme expliqué à la fin de la méthodologie « CARRS », la **standardisation des documents** permet d'aboutir à la performance du processus.

Dans l'entreprise testée, il a été répondu aux attentes par la création d'un catalogue des formations et l'élaboration d'un planning clair de celles proposées (figure 6).

- L'élaboration de **documents repères**,
 - Un **guide** conseil reprenant des bonnes pratiques
- Ils font l'objet d'un **dossier spécifique** qui regroupe tous les supports et listes nécessaires lors de nouvelles intégrations.

3.2.1 Un catalogue des formations

Le **catalogue** recense les différentes formations proposées au nouvel arrivant.

Il est organisé par catégorie :

- **Les formations propres à l'identité de l'entreprise** (présentation de l'entreprise, fonctionnement interne, formations sur des sujets qui concernent indirectement le nouvel arrivant...),
- **Les formations techniques propres au métier** (connaissance des procédures, protocoles et usages dans le service),
- **Les formations pratiques aux logiciels** utilisés.

Le catalogue présente un sommaire suivi d'un ensemble de « fiches formation » reprenant les éléments essentiels sur chaque formation : titre de la formation, nom du formateur, moyen de communication avec lui, support(s) fourni(s), résumé de la formation avec thèmes abordés et objectifs.

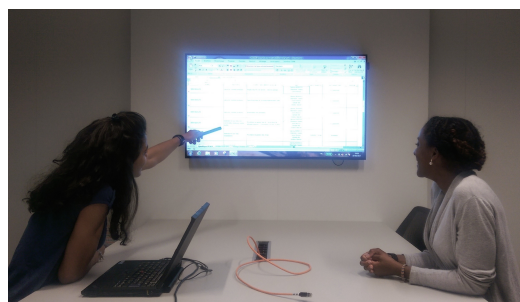


Figure 6 : Mieux comprendre le parcours de formation proposé grâce à un catalogue clair [1]

3.2.2 Un planning clair

Le planning est un outil important dans la gestion des formations. Les formateurs ne se consultent pas nécessairement entre eux à cause de disponibilités

réciroques incompatibles, il est essentiel qu'ils puissent proposer une date sans télescoper une autre formation et respectant un rythme de formation supportable pour les nouveaux arrivants.

Dans l'idéal, il pourrait être utilisé un **logiciel de planification** qui envoie des notifications aux participants confirmant leur inscription et les prévenant d'un éventuellement changement de date ou de salle.

Pour le formateur, ce logiciel permettrait de fixer un nombre maximal de participants en réservant la salle en même temps que la planification.

Dans la pratique, l'entreprise ne disposant pas toujours d'un tel logiciel ni d'un budget pour se l'offrir, un tableur de type Excel® bien construit peut convenir à une utilisation simple : la planification dans le temps et l'inscription des participants.

Afin de garantir une utilisation correcte de cet outil, il doit être **accompagné de conseils et de bonnes pratiques** à appliquer à tous les niveaux.

3.3 CONSEILS ET BONNES PRATIQUES

Au-delà de la bienveillance recommandée dans toute entreprise, **certaines bonnes pratiques doivent être rappelées** pour que chacun vive ce parcours de formation en toute sérénité.

Des exemples sont présentés ci-après tels qu'appliqués dans une entreprise, mais ils doivent être adaptés au contexte de chaque service.

3.3.1 Pour le formateur

Il doit proposer une fiche de formation complète et des supports tenus à jour avec ses coordonnées exactes.

Lors de la planification de sa formation, il prend en compte les autres formations déjà renseignées et respecte le taux horaire de formation hebdomadaire fixé.

Il réserve une salle adaptée à la participation estimée et confirme à ses inscrits la date, l'horaire et le lieu de la formation 24 heures avant celle-ci.

Il propose une formation interactive, adaptée aux besoins de son audience.

Référent reconnu dans son domaine, il assure le « service après-vente » de sa formation en restant disponible pour répondre aux questions futures.

3.3.2 Pour les formés

Chaque nouvel arrivant prend connaissance du catalogue des formations et du planning associé.

Il s'inscrit aux formations dans la limite des places disponibles si un quota a été fixé par le formateur. En cas de désistement, il prévient le formateur de son absence le plus rapidement possible.

Il se munit des documents recommandés et prépare ses questions.

Il consulte sa boîte mail pour vérifier d'éventuels changements de dernière minute et respecte l'horaire de formation prévu.

3.3.3 Pour le manager des nouveaux arrivants

Il propose une chronologie cohérente des différentes formations et coordonne les formateurs si besoin d'arbitrage.

Il s'assure que les nouveaux arrivants ont bien accès au planning et au catalogue, il les accompagne en cas de difficulté.

3.4 PERSPECTIVES ET AMÉLIORATIONS

Le nouveau parcours de formation, élaboré à l'aide de la méthode « CARRS », a été testé dans une entreprise et devrait pouvoir être amélioré à chaque vague de nouveaux arrivants.

Dans un souci d'amélioration permanente, il apparaît important de remettre en cause le travail effectué régulièrement pour s'assurer qu'il corresponde toujours aux besoins de l'entreprise et des nouveaux arrivants.

C'est pourquoi, les améliorations génériques explicitées ci-après peuvent être prises en compte :

3.4.1 Des contenus plus accessibles

Dans l'entreprise testée, les formations sont dispensées exclusivement en modalité « présentielle ». Elles sont organisées en fonction des arrivées dans le service pour limiter le nombre de séances, ce qui provoque parfois un **délai d'attente important** pour les premiers arrivants.

Dans le but de réduire ce délai, il est possible d'envisager de proposer certains contenus en autonomie complète pour le nouvel arrivant au travers de **vidéos** de présentation et de **tutoriels** pour les logiciels.

En outre, ces vidéos pourraient être consultées autant de fois que nécessaire et leur visionnage s'adapterait à l'agenda du nouvel arrivant.

3.4.2 Des échanges facilités

Nombreuses sont les interrogations des nouveaux arrivants dans les premières semaines de leur vie dans l'entreprise.

Afin de faciliter la diffusion d'informations, il est possible de proposer un **forum interne** à l'entreprise destiné à accueillir un ensemble d'astuces, de conseils et une foire aux questions.

Une section réservée aux échanges directs pourrait voir le jour également, facilitant les interactions et le partage d'expérience entre nouveaux et anciens.

3.4.3 Une plateforme digitale

Un dossier informatique est constitué avec tous les éléments résultant de la méthode, rassemblés pour faciliter leur accès par les différentes personnes concernées par le parcours de formation.

Il pourrait être envisagé de mettre à contribution quelques développeurs talentueux pour mettre à disposition des nouveaux arrivants une **application mobile** leur permettant d'emporter à chaque instant l'ensemble des documents mentionnés.

Planning avec rappel des formations programmées dans la journée, notifications, plan interactif avec géo-localisation pourraient être parmi les fonctionnalités offertes aux utilisateurs.

Conclusion

Le parcours de formation proposé dans un service qualité doit répondre aux besoins de l'entreprise et aux attentes des **nouveaux arrivants** dans le but de les rendre **performants**.

Nombreuses sont les menaces qui planent si la formation est incomplète ou mal réalisée. C'est pourquoi le projet de refonte du parcours de formation a vu le jour dans le service d'une entreprise.

La **méthodologie « CARRS »** a vu le jour, inspirée de méthodes qualité plus connues telles que le PDCA ou le DMAIC.

Intégrant **la voix du client** dans la définition de l'offre de formation, la méthode a permis d'aboutir à divers **documents de travail**. Ces derniers apportent clarté et efficacité lors de toute nouvelle vague d'arrivées.

Au-delà de la méthode robuste, l'accès opérationnel aux contenus doit bénéficier d'une modernisation continue via les nouveaux modes de partage et d'échanges numériques au sein des entreprises. Ces nouvelles modalités « **mobiles** » ou en « **réseau social d'entreprise** » pourraient, en outre, permettre d'accélérer l'intégration des nouveaux arrivants, devenant ainsi un outil indispensable pour créer du lien au-delà des échanges formels liés à l'activité du service.

Le **bien-être au travail** passe par l'épanouissement des salariés, ce qui permet, à court, moyen et long termes, d'augmenter leurs performances.

Repenser et améliorer en continu le parcours de formation des nouveaux arrivants permet d'escompter un impact positif sur la **performance globale de l'entreprise**.

Remerciements

Nos remerciements au personnel de l'entreprise qui a contribué à l'étude et à la mise au point de la méthode « CARRS ».

Références bibliographiques

- [1] L. Renoux, « Accueillir de nouveaux arrivants dans un service qualité en maintenant la performance de l'entreprise », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°405, juin 2017.

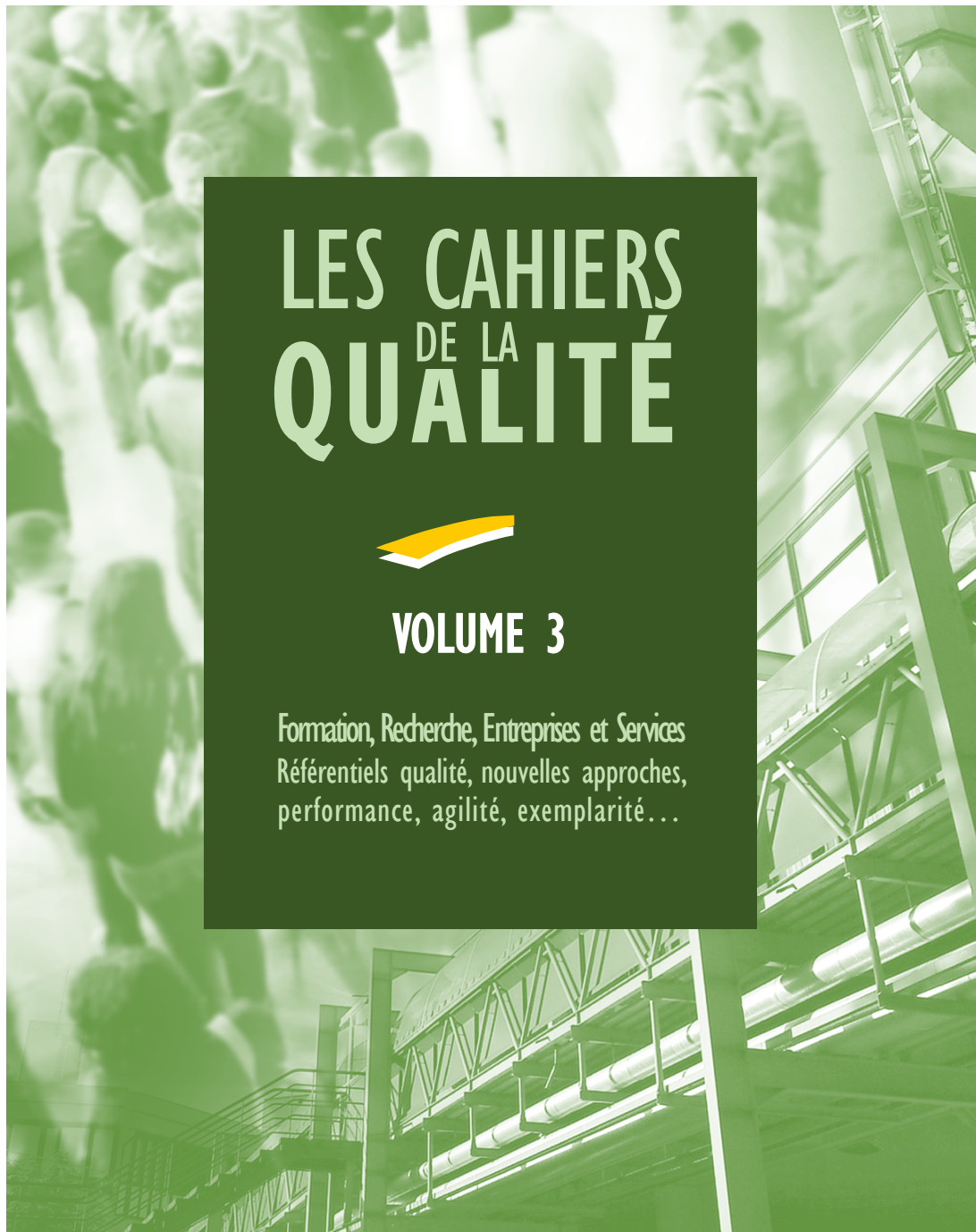
- [2] W. E. Deming, *The new economics, for Industry, Government, Education*, Ed. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Second Edition, <https://mit-press.mit.edu/books>. Cambridge MA: MIT-CAES, 1994.
- [3] R. Granger, « La Méthode DMAIC - une méthode de résolution de problèmes », 14-avr-2017. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/methode-dmaic.htm>. [Consulté le: 02-juin-2017].
- [4] R. Granger, « Méthode QQQQCP : analyse et résolution des problèmes », 28-avr-2017. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/methode-qqqqcp.htm>. [Consulté le: 02-juin-2017].
- [5] « FD X50-176 - Outils de management - Management des processus ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-oct-2005.
- [6] J. Raymond Lamy, J. Ségot, et L. Favier, *Management de la qualité et de la performance - Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*. Paris: Lexitis Editions, www.lexitiseditions.fr, 2011.
- [7] K. Ishikawa, *Le T.Q.C. ou La qualité à la Japonaise*. Paris: AFNOR Editions, www.afnor.org, 1984.
- [8] « FD X50-819 - Qualité et management - Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-juill-2011.
- [9] S. Bentalab, « La méthode des 5 Pourquoi pour éradiquer vos problèmes ! », *Qualiblog - Le blog du manager QSE*, 19-janv-2013. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.qualiblog.fr/outils-et-methodes/la-methode-des-5-pourquoi-pour-eradiquer-vos-problemes/>. [Consulté le: 02-juin-2017].
- [10] M. Lemonnier, « Voici pourquoi les causes racines ne sont pas toujours à privilégier pour améliorer un processus », *Excellence Opérationnelle*, 24-oct-2011.
- [11] N. Kano, N. Seraku, F. Takahashi, et S. Tsuji, « Attractive Quality and Must-Be Quality », *The Journal « Hinshitu (Quality) »*, *Japan Society for Quality Control, Tokyo*, www.jsqc.org/en/, vol. 14, n° 2, p. 39-48, 1984.
- [12] « FD X50-171 - Système de management de la qualité - Indicateurs et tableaux de bord ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-juin-2000.
- [13] D. Autissier et J.-M. Moutot, *Pratiques de la conduite du changement Livre numérique*. Paris: Ed Dunod, <https://numerique.dunod.com>, 2003.
- [14] R. Granger, « Management et conduite du changement : enjeux et outils », 27-mai-2017. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>. [Consulté le: 31-mai-2017].
- [15] E. Delavallée, « Conduite du changement : la boîte à outils », *Questions de Management - Le blog d'Eric Delavallée*, 02-mars-2016. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.questions-de-management.com/conduite-du-changement-la-boite-a-outils/>. [Consulté le: 31-mai-2017].
- [16] B. Arnaud et S. Caruso Cahn, *La boîte à outils de l'intelligence collective*. Paris: Ed Dunod, www.dunod.com, 2016.
- [17] V. Criton, « La trousse à outils du Lean: le 5S ! », *Logistique pour tous.fr*, 01-juill-2013. [En ligne]. Disponible sur: <http://logistique-pour-tous.fr/5s/>. [Consulté le: 12-mai-2017].

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°405.
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)

Cet article est publié dans :



Commande sur :

<https://www.amazon.fr/Cahiers-Qualit%C3%A9-Entreprises-R%C3%A9f%C3%A9rentiels-performance/dp/1973283026>

© Université de Technologie de Compiègne, Editeur Indépendant
Les Cahiers de la Qualité – Volume 3

ISBN-10 : 1973283026 - ISBN-13 : 978-1973283027- ASIN : 1973283026 - Dépôt légal : 7 janvier 2018
UTC - rue du docteur Schweitzer - CS 60319 - 60203 COMPIEGNE Cedex – France – www.utc.fr