

Chapitre 1.2

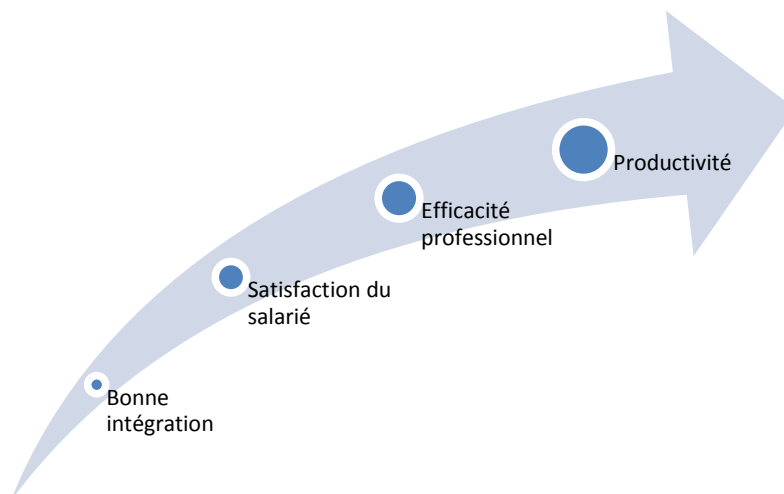
Intégration d'un salarié

1.2.2. Intégration du salarié

Concepts clés

L'intégration est déterminante pour que le nouveau salarié trouve ses repères et soit rapidement opérationnel et productif. Elle est doublement efficace car elle procure de la satisfaction pour le salarié et de l'efficacité pour l'entreprise.

Trop souvent les entreprises axent l'intégration sur les aspects techniques et matériel du poste (compétence, moyen matériels...) et négligent l'aspect psychologique de l'intégration



Définitions

Livret d'accueil : Livret d'information qui est remis au nouveau salarié. Il présente l'entreprise son organisation et toutes les informations susceptibles de l'aider dans son intégration, dans son quotidien ou au cours de sa vie au sein de la société.

Procédures : Succession d'actes nécessaires, à la réalisation d'une tâche. Certaines procédures, d'ordre administrative peuvent être libres, mais d'autres sont imposées par la loi (Procédure d'embauche, procédure de licenciement).

Tuteur : Personne responsable de transmettre ses connaissances ou d'aider un stagiaire ou un nouveau salarié. C'est un référent une ressource pour le nouveau salarié.

Durée : 3 h 35

Document 4 : Intégration du salarié

<http://www.orgintegra.com/ressources-humaines/iintegration-nouveaux-salaries#accueillir>

Accueillir, la première étape de l'intégration

Il permet de donner au nouveau recruté les informations lui permettant de se situer au sein de l'entreprise.

Il appartient au responsable hiérarchique d'accueillir son nouvel équipier. Il peut s'appuyer sur un livret d'accueil. Il doit présenter le nouvel équipier à ses interlocuteurs potentiels : services fonctionnels ou personnes ressources, hiérarchiques, collègues, ainsi que les locaux et leur fonctionnement, y compris et a fortiori pour des professionnels intervenant souvent à l'extérieur (secteurs du transport, des services à domicile, du bâtiment, pour ne citer qu'eux).

Mettre en place un tutorat

Il est fréquent dans certains secteurs d'activités tels que les Services à la Personne, de constater que des efforts importants sont faits pour tutorer des stagiaires qui viennent découvrir le secteur d'activité mais que les nouveaux embauchés ne bénéficient pas de la même attention.

Le tutorat est pourtant un levier important de professionnalisation des nouveaux salariés.

Le tuteur de proximité est un salarié expérimenté et volontaire, il transmet les gestes professionnels. Son rôle doit être soutenu et reconnu pour favoriser sa motivation. Plusieurs leviers de reconnaissance et de soutien sont possibles envers le tuteur :

- reconnaissance verbale par la hiérarchie de l'engagement et de l'effort fourni
- soutien face aux situations posant problème
- formation du tuteur
- prime de tutorat
- promotion professionnelle (certaines entreprises font du tutorat une première étape vers les fonctions de responsable d'équipe).

L'efficacité du tutorat est aussi renforcée par un soutien envers le nouvel embauché :

- reconnaissance verbale par la hiérarchie de l'engagement et de l'effort fourni
- formation du tuteur ; souvent oubliée, pourtant un levier incontestable de l'efficacité du tutorat :
 - les enjeux du tutorat
 - l'écoute active et la reformulation ou comment bien comprendre pour ne pas rester sur un doute
 - oser et comment questionner
 - prendre connaissance des documents et comment les utiliser
 - selon les cas, comment prendre des notes
 - être évalué en cours et en fin de tutorat, comment est effectuée la **validation des compétences**

La mise en place d'un tutorat se heurte souvent à des contraintes budgétaires : le tutorat suppose en effet un investissement en temps et parfois d'intervenir en doublon. Il est intéressant à ce sujet de chiffrer le coût réel du tutorat au-delà des premières impressions et de contacter son organisme collecteur (OPCA) pour étudier avec lui les possibilités de prise en charge de la fonction tutorale. A titre d'exemple, certains collecteurs peuvent prendre en charge 15€/h pour les formations de tuteur, et jusqu'à 230 € / mois dans certaines conditions pour les coûts liés à la fonction tutorale.

Planifier la prise de poste

Il peut être utile dans certains cas, de prévoir une prise de poste progressive, notamment lorsque les nouveaux embauchés ont signalé une appréhension ou une réticence ou tout simplement un manque d'expérience vis-à-vis de certaines missions ou tâches. Cela permet d'éviter les prises de postes difficiles, qui peuvent donner lieu à des démissions en cours de période d'essai.

Valider les compétences

Celles-ci seront validées au moyen de temps d'évaluation, à faire par le hiérarchique. Le principe de ces évaluation est annoncé au nouvel embauché lors de l'embauche et de l'accueil, afin d'en fixer le cadre et les objectifs.

Une première évaluation peut être programmée au bout de 8 jours, afin de se donner le temps et les moyens d'améliorer ce qui doit l'être avant la fin de la période d'essai et de soutenir au mieux le nouvel embauché. Une seconde évaluation peut être prévue au bout de trois semaines, pour prendre la mesure des évolutions.

Si nécessaire, d'autres moments d'évaluation peuvent être programmés dans les six premiers mois de l'embauche. Un outil d'évaluation peut être utilisé, basé sur les activités liées au poste de travail et sur les compétences à mobiliser : on favorisera ainsi une évaluation objective, basée sur des faits.

Questions (20')

1. Pourquoi est-il important de préparer l'accueil du nouveau salarié (cours et document) ?
2. Quels sont les actions qui favorisent l'accueil d'un salarié (cours et document) ?

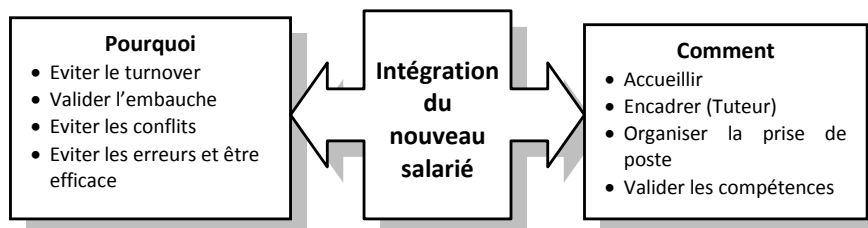
2. Intégration du salarié

Intégrer un salarié s'est avant tout l'intégrer dans une équipe de travail. C'est l'aboutissement du processus de recrutement. C'est une étape importante trop souvent négligée dans les PME-PMI.

Lorsque l'on interroge les dirigeants et responsables d'entreprise la première attente vis-à-vis d'un nouveau salarié, c'est sa capacité à s'intégrer dans une équipe de travail. Avant même la compétence. C'est logique, car il est plus facile de compenser un manque de compétences techniques et professionnelles qu'un manque de compétence relationnelle. Un salarié qui ne s'intègre pas dans une équipe peut être une source importante de conflits qui nuiront à l'efficacité générale du service.

Cette étape est déterminante, pour que le nouveau salarié trouve ses repères et soit rapidement opérationnel et productif.

Une bonne intégration exige une bonne organisation et une participation active de l'entreprise et de ses responsables. Elle est fondamentale pour garantir cette réussite et pour éviter toute désillusion réciproque.



2.1 / Les moyens à mettre en place pour faciliter l'intégration

A son arrivée

Le premier jour est un moment important et les premières impressions restent ancrées tout au long de la carrière. Il est source de stress pour le nouveau salarié qui va découvrir un nouvel environnement, de nouveaux collègues et un nouveau travail. Il va produire des sensations complexes qui peuvent être rassurantes mais parfois déstabilisantes et stressantes. Le salarié a généralement besoin d'être rassuré notamment par un sentiment de reconnaissance et d'appartenance (Voir pyramide de Maslow). Il est important d'être à l'écoute du salarié, car cette journée installe des sentiments, qu'il est ensuite difficile de corriger.

- Donner les moyens nécessaires à sa prise de poste : bureau, chaise, matériel, logiciels, téléphone, accès réseau...
- Découvrir l'environnement de travail, les règles de la vie de l'entreprise, les collègues lorsqu'il y en a et leur rôle dans l'entreprise...

Dans son travail quotidien

Il faut accompagner le nouveau salarié dans l'adaptation au poste, afin de le rassurer et d'éviter les erreurs qui nuiront à son intégration.

- en lui adjoignant éventuellement un tuteur (non hiérarchique) ou un coach chargé de le conseiller et de répondre rapidement à toutes les questions qu'il se pose. Il est important que le tuteur ou le coach soit volontaire, disponible et expérimenté, avec l'envie de transmettre son savoir-faire et ses connaissances.
- En le faisant travailler en doublon avec un salarié expérimenté,
- En lui faisant suivre une formation interne ou externe...

Suivi de l'intégration

Il est conseillé de planifier des rencontres formelles ou informelles pour avoir un suivi régulier de l'intégration. Par ailleurs, il donne confiance au salarié, lui donne un sentiment d'appartenance et peuvent désamorcer les conflits, problèmes qui peuvent survenir.

2.2 / Points à vérifier pour apprécier l'intégration du salarié

- Le degré de maîtrise des activités : la vitesse de travail, l'autonomie, les erreurs
- Le respect des règles et procédures : Le salarié doit s'adapter à l'organisation existante et ne pas la changer.
- La connaissance des circuits de production et d'information, dans son comportement.
- Les relations avec les collègues

Cas pratique

Société Bio-Smoothies

64 route des Glaisins 69001 – LYON

Tél. : 04 78 68 90 72 - Fax : 04 78 68 90 73

Mel : biosmoothie@biosmoothie.com - Site web : www.biosmoothie.com



La société Bio-Smoothies se situe à Lyon. C'est une SARL au capital de 45 000 euros, créée par Mme RATTE Elisabeth le 1^{er} janvier 2006. La société est spécialisée dans la fabrication de Smoothies. Ce sont des cocktails composés de fruits ou de légumes mixés, parfois enrichis d'épices et de yaourt. Les smoothies connaissent un succès grandissant, car ils répondent à la demande de boissons conçues à partir de produits sains et biologiques qui « soignent » le corps. Ces produits s'adressent à une clientèle exigeante prête à mettre un prix supplémentaire pour avoir un produit de qualité.

Les smoothies sont fabriqués à partir de matières premières achetées à des producteurs ou revendeur de fruits et légumes. Après transformation, ils sont conditionnés dans des bricks biodégradables de 25 cl, puis vendus par packs de 20. Cette activité est soumise à une TVA à taux réduit.

Vous travaillez pour la société Mme RATTE vous confie un certain nombre de travaux et missions à réaliser.

La société a rencontré plusieurs problèmes récents à l'occasion de l'embauche de salariés ou de stagiaires :

- Des stagiaires ont commis des erreurs en prenant des initiatives hasardeuses par manque d'explication quant aux tâches à réaliser,
- La dernière personne embauchée a été licenciée à la fin de la période d'essai pour incompétence. Il subsiste cependant pour M. Solliet un doute sur la qualité des informations transmises lors de la prise de poste. Peut être la source de l'incompréhension réciproque était elle dans ces premières journées et une mauvaise explication quant aux exigences de la société ?

A la suite de ces problèmes, Mme RATTE s'interroge sur la qualité de l'intégration des nouveaux salariés au sein de l'entreprise. Elle vous demande de participer à la réflexion commune qui est menée sur ce thème au sein de la société.

Travail 1 - Liste de contrôle : 1 h (Cours + Annexe 6)

Mme RATTE s'est ouvert des problèmes d'intégration de la société au Directeur de la société C4I. Ce dernier lui a remis une note qu'il a diffusée dans son entreprise aux différents responsables de services. M. Solliet vous remet ce document.

Travail à faire : Concevoir une liste de contrôles des opérations possibles à réaliser lors de l'intégration d'un salarié

Travail 2 - Livret d'accueil : 1 h (Cours + Annexes 7 et 8)

La société ne possède pas de livret d'accueil et Mme RATTE vous demande d'en concevoir un, afin de faciliter l'intégration des nouveaux salariés. Elle vous demande de réfléchir au contenu de ce livret et de lui proposer un plan détaillé de son contenu.

1. **Rechercher sur Internet des exemples et les informations concernant les livrets d'accueil.**
2. **Proposer dans une note d'information un plan détaillé du projet de livret d'accueil**

Travail 3 - Evaluation de l'intégration : 1 h 15 (Cours + Annexes 6 à 8)

Mme RATTE souhaite faire une évaluation de la qualité de l'intégration des nouveaux arrivants et cela quel que soit leur statut.

Proposer un questionnaire d'évaluation de l'intégration destiné à mettre en avant les points positifs et les points négatifs. Vous pourrez éventuellement concevoir ce questionnaire sur Sphinx ou Ethnos

Annexe 6 : Procédure d'intégration de la société C4I

L'intégration d'un nouveau collaborateur est la concrétisation d'un recrutement.

L'accueil est déterminant pour que le salarié trouve ses repères et soit rapidement opérationnel. Accueillir un nouvel arrivant dans son entreprise, c'est un peu comme accueillir quelqu'un chez soi. Que diriez-vous si des amis vous invitaient sans vous sourire en vous accueillant, sans vous parler ou sans vous faire visiter les lieux ? Vous seriez un peu perdu ?

PRÉPAREZ SON ARRIVÉE

La façon dont vous présenterez et préparerez l'arrivée d'un nouveau collaborateur conditionnera son acceptation par les autres. N'en faites pas trop ni trop peu. Quel que soit le contexte de l'embauche, restez factuel en expliquant à l'équipe la raison de ce recrutement et les missions du futur collaborateur, sa position au sein de l'équipe, le lieu de son poste de travail, éventuellement son parcours professionnel succinct (expérience, formation...). La logistique est un aspect important de l'accueil. Cela montre que le nouvel arrivant était attendu. Il faudra veiller à ce que le poste de travail soit préparé (bureau, ligne téléphonique, accès informatique...). Anticipez d'ores-et-déjà un temps de formation s'il est nécessaire ou prévu dans votre entreprise. Si cette personne est amenée à encadrer une équipe ou si son poste concerne une activité dite « transversale » (ressources humaines, gestion, communication...), il est intéressant de prévoir un temps de rencontre avec tous l'équipe de direction lors du premier mois.

SOYEZ PRÉSENT LE JOUR J

Les premières impressions à l'arrivée dans une entreprise restent ancrées en nous tout au long de notre carrière. Là encore, les conditions d'accueil sont primordiales.

C'est le responsable hiérarchique du nouvel arrivant qui l'accueillera.

Il est important de se rendre disponible lors des temps forts de la vie professionnelle d'un salarié.

Le nouveau membre cherchera ses repères. Il voudra découvrir son bureau mais également les locaux dans lesquels il sera amené à travailler (salle de réunion, photocopieur, fax...). Vous lui préciserez également les habitudes de l'équipe qu'il intègre : réunion de service, horaires de travail, moments de convivialité (machine à café, déjeuner d'équipe)...

Transmettez-lui les documents qui lui permettront de mieux comprendre l'entreprise (site Internet, rapport d'activité...) et rappelez-lui que vous vous tenez à sa disposition pour toute question. On n'ose pas toujours déranger ses collègues de travail pour leur demander des conseils. Vous pourrez alors désigner une personne de référence vers laquelle le nouveau salarié pourra se tourner sans crainte de déranger. C'est souvent la secrétaire du service qui est concernée par cette mission car, travaillant en transversalité dans l'entreprise, elle connaît tout et tout le monde.

ACCOMPAGNEZ LE NOUVEAU SALARIÉ SUR SON POSTE

La prise de poste devra se faire dès le deuxième jour. N'hésitez pas à répéter à votre nouveau collaborateur ce que vous avez pu déjà lui dire lors de l'entretien d'embauche : ses missions, son rôle, sa place dans l'entreprise. Un collaborateur a besoin de savoir ce que l'on attend de lui. Sachez lui expliquer ce que vous souhaitez. La fiche de poste est un bon récapitulatif des attentes de l'employeur. Vous pouvez, par exemple, la lire et la commenter avec lui. Responsabilisez-le dès le départ.

Selon le degré d'autonomie et de responsabilités de son poste, confiez-lui une première mission en précisant les objectifs et les délais attendus. Ces premiers instants de collaboration sont primordiaux. C'est là que le salarié va vous jauger, chercher à savoir comment vous fonctionnez.

EVALUEZ SON INTÉGRATION

La première phase, d'observation, va vous permettre d'évaluer la manière de travailler de votre nouveau salarié. Soyez vigilants car c'est le moment où vous pouvez empêcher votre collaborateur de prendre de mauvaises habitudes de travail. Afin que certaines procédures deviennent des automatismes, corrigez immédiatement ses erreurs.

Sachez lui expliquer l'origine de certaines procédures afin qu'elles ne soient plus perçues comme des contraintes mais comme une précaution (port des vêtements de sécurité, formulaires à remplir pour être mieux servi...).

Plusieurs moments sont importants dans la période d'intégration : soyez disponible pour réaliser un bilan à la fin du premier jour, à la fin de la première semaine, à la fin du premier mois (la première paye). Un bilan à six mois peut vous permettre de faire un point sur l'avancée de ses missions. Enfin, l'entretien annuel vous permettra d'évaluer si le salarié s'est bien adapté à votre entreprise.

En conclusion, tout le temps que vous accorderez à votre collaborateur à son arrivée sera du temps de gagné pour la suite. Il sera plus rapidement opérationnel. Vous aurez appris à connaître vos modes de fonctionnements respectifs.

Annexe 7 : Affichage obligatoire dans une entreprise

L'employeur est tenu d'afficher certaines informations. Les principales sont les suivantes :

- adresse, nom et téléphone de l'inspecteur du travail territorialement compétent,
- adresse et numéro de téléphone du médecin du travail et des services de secours d'urgence, avis de l'existence d'une convention collective,
- règlement intérieur s'il en existe un,
- horaire de travail et durée du repos,
- interdiction de fumer dans les locaux de l'entreprise,
- modalités d'accès au document unique d'évaluation des risques.

L'affichage doit être effectué à une place facilement accessible dans les lieux où le travail est effectué.

Annexe 8 : Livret d'accueil

Source : <http://www.netpme.fr/dossiers-drh/859-livret-accueil-nouveaux-salaries.html>

Dans une entreprise, le livret d'accueil est le premier signe donné au nouveau salarié du lien qui le relie à cette dernière, que celui-ci soit embauché en CDI, CDD ou en qualité d'intérimaire. L'accueil est la première étape de l'intégration.

L'objectif poursuivi est de mettre à disposition du nouveau recruté et de chaque membre de l'entreprise un support d'information lui permettant de se guider au travers de l'entreprise. Cette information se justifie d'autant plus que l'entreprise fait fréquemment appel à des salariés temporaires.

A ce titre, le livret d'accueil constitue un excellent outil de management auquel il convient de donner toute l'importance qu'il mérite. C'est pourquoi il est conseillé de ne pas minimiser la valeur du livret d'accueil.

Contrairement au règlement intérieur dont la loi fait obligation dès lors que l'entreprise comporte 20 salariés et plus (article L 122 – 34 du Code du travail), le livret d'accueil ne fait l'objet d'aucune règle quant à son existence ni son élaboration.

En fonction de l'importance que l'on veut lui donner et a fortiori s'il n'existe pas de règlement intérieur, le livret comportera un nombre plus ou moins important de rubriques allant de la présentation des activités et réalisations en passant par les informations purement logistiques pour aboutir aux règles de fonctionnement.

Attention : un livret d'accueil n'est pas un pseudo règlement intérieur, il vise à informer mais n'a pas de caractère réglementaire. A ce titre, il ne peut être opposé au salarié comme élément de nature contractuelle.

Nous proposons sur notre site la structure d'un [livret d'accueil](#) enrichi de nombreux conseils de rédaction. Les rubriques proposées dans ce document sont données à titre indicatif et ne prétendent pas à l'exhaustivité. Par ailleurs, ces rubriques sont à prendre en considération en fonction de la taille de l'entreprise et de l'existence ou non d'un règlement intérieur. Si ce dernier existe, il est bien de le mentionner dans le livret et de le remettre en même temps que celui-ci.

Enfin, si le contenu du livret d'accueil est important, sa présentation se doit d'être propice tant à une mise à jour régulière qu'à l'attractivité qu'il doit exercer. Il est donc conseillé d'opter pour une présentation graphique « souple » du type onglets détachables afin de garantir au document toute son actualité et d'en optimiser les coûts de production.