



METHODE →

LES OUTILS D'INTÉGRATION

1) La check-list "Accueil du nouvel arrivant"

Cette liste a pour objectif de récapituler les tâches à accomplir avant le premier jour de travail du salarié : les personnes à prévenir, l'équipement et les éléments à prévoir (poste de travail, ordinateur, téléphone, adresse de messagerie, fournitures, documents à remettre -contrat de travail, livret d'accueil, fiche de poste-, création d'un badge nominatif) et les activités à réaliser (en fonction du programme d'accueil).

2) Le livret d'accueil

Il est nécessaire de mettre à disposition du nouveau recruté un support d'information permettant de se guider au sein de l'entreprise. Le livret d'accueil ne fait l'objet d'aucune règle. Cependant, on peut s'aider d'un modèle à adapter à chaque entreprise.

Le livret d'accueil est un document remis à chaque nouvel arrivant d'une entreprise afin de lui présenter la structure qu'il vient d'intégrer. La remise de cette brochure symbolise la première étape d'intégration du salarié au sein de son entreprise. A ce titre, le livret d'accueil doit comporter différentes rubriques permettant à l'employé d'avoir à sa disposition immédiate les outils nécessaires pour s'intégrer plus facilement.

a) Les objectifs du livret d'accueil

Le livret d'accueil est donné au nouvel employé lors de son premier jour dans l'entreprise. Ce guide est destiné à faciliter les démarches du salarié au sein de sa nouvelle structure. Le livret d'accueil doit être une boîte à outils dans laquelle le nouveau membre du personnel peut se plonger pour trouver des réponses à ses questions.

b) Le contenu du livret d'accueil

Les entreprises cherchent à y inscrire des informations indispensables pour une bonne intégration de son personnel arrivant : présenter l'organisation dans les grandes lignes et proposer des éléments utiles et pratiques pour que le salarié puisse s'orienter dans son nouvel environnement.

Ainsi, le contenu du fascicule peut se découper en plusieurs grands chapitres parmi lesquels figurent :

- un mot d'accueil (édito de la direction) ;
- la présentation générale (histoire, philosophie, valeurs, RSE, revue de presse illustrant les actions fortes de l'entreprise) ;
- la présentation de ses activités et de ses services ;
- les équipes (trombinoscope avec noms, prénoms et fonctions des membres de l'entreprise ou de l'équipe, organigramme, répertoire téléphonique interne) ;
- la rubrique des informations pratiques qui permet au salarié de savoir par exemple comment accéder aux locaux, où manger, où trouver les vêtements professionnels, comment accéder au parking, le matériel mis à disposition -emplacement et fonctionnement du photocopieur, fax, matériel informatique-, mode d'emploi du téléphone pour passer des appels internes, externes, courriel personnel du nouvel arrivant, répertoire des courriels internes,...

- les informations RH (politique RH, éthique, rémunération, gestion de carrières et mobilité professionnelle, politique formation, temps de travail (durée, télétravail ?), congés, absences, qualité de vie au travail (QVT), activités du CE, tickets restaurant,...) ;
- un glossaire (éventuellement).

Il est aussi possible de le présenter de manière originale sur une clé USB ou un marque page, par exemple. Il doit être attractif, adapté à la culture de l'entreprise (tutoiement si coutumier), réalisé dans un petit format et ne pas dépasser une dizaine de pages.

3) Le parcours d'intégration individualisé

C'est une opération clé du processus d'intégration. Ce plan va permettre de suivre efficacement les étapes de l'intégration. Il donnera également plus d'objectivité à la décision qui sera prise en fin de période d'essai.

Le Plan d'intégration individualisé est à utiliser par le responsable hiérarchique. Il fera largement référence à l'étude de poste utilisée lors du recrutement. Le Plan d'intégration individualisé peut se représenter graphiquement sous la forme d'un tableau comportant cinq parties divisées elles-mêmes en cinq colonnes (voir modèle ci-dessous).

a) La première partie regroupe les éléments contractuels issus du poste à pourvoir et de la période d'essai à gérer.

b) La deuxième partie recense les documents à remettre au nouveau salarié, avant et après sa prise de poste (embauche)

c) La troisième partie du document organise la phase d'intégration au sein de l'organisme (collègues de travail, services fonctionnels, etc.). Il est possible de demander au collaborateur de rédiger un « rapport d'étonnement » après chaque visite ou en synthèse, à la fin de cette étape. Cette démarche permettra éventuellement de compléter l'information ou de préciser certains aspects du poste.

d) Sur les mêmes principes que précédemment, la quatrième partie aborde les relations avec l'environnement externe (clients, fournisseurs, partenaires). Il s'agit ici de donner au nouvel arrivant une vision globale de cet environnement.

e) La dernière partie du plan, spécifique à chaque poste, fixe avec précision les objectifs à atteindre en fin de période d'essai, et au-delà, à six mois ou un an. Un véritable « contrat d'objectifs » est alors élaboré. C'est sur la base de ces éléments que seront conduits les entretiens prévus durant la période d'essai et, plus loin, éventuellement, l'entretien professionnel annuel.

Ce plan peut s'adapter à tous les types d' "entrants" : intérimaires, CDD, CDI, stagiaires, candidats externes ou internes. Il doit être transmis dans son ensemble à toutes les personnes concernées. Son suivi est fait au quotidien par le hiérarchique et le nouveau collaborateur.

Fiche type d'un « Plan d'Intégration Individualisé » de :

Nom : _____ Prénom : _____ Poste : _____
 Responsable : _____
 Nom : _____ Prénom : _____ Poste : _____
 Plan élaboré le : _____
 Diffusé à : _____ Le : _____

PHASES	QUAND ?	DURÉE	QUI ?	Documents consultables ?
1ère Partie : - Prise de poste/Accueil 1er jour - Signature contrat - Visites du(des) site(s) - Formation Sécurité - Nomination d'un tuteur : <ul style="list-style-type: none"> • Prénom : • Nom : • Fonction : - 1er entretien (J+30) : questionnaire d'intégration éventuel - 2ème entretien (J+90) : questionnaire d'intégration éventuel (avec un courrier de validation)				
2ème Partie : - Remise des documents : (Joindre la liste des documents prévus)				
3ème Partie : - Présentation à l'équipe - Présentation à la hiérarchie (Bureau, Direction,...) - Présentation aux interlocuteurs internes (liste des postes) - Rapports d'étonnement*				
4ème Partie : - Présentation aux interlocuteurs externes - Rapports d'étonnement				
5ème Partie : - Rappel des missions (fiche de poste) et définition des premiers objectifs à atteindre (plan des objectifs à 1 mois)				

- Planification des contrôles - Elaboration du plan d'adaptation et de formation -planification des étapes de réalisation-				
---	--	--	--	--

* Le rapport d'étonnement consiste à analyser les forces et faiblesses des différentes présentations.

Le temps investi dans l'élaboration d'un parcours d'intégration individualisé sera "payé en retour" par une efficacité accrue du nouveau collaborateur qui, guidé, rassuré, saura ce que l'on attend de lui et comment répondre aux exigences de son nouveau poste. Une intégration de qualité est un moyen de préparer l'avenir. Le nouveau collaborateur, confirmé dans son poste, reconnu par son environnement, évoluera de façon autonome et efficace.

4) Les questionnaires (voir Fiche Méthodes : "Conception d'un questionnaire") et entretiens d'intégration

Le suivi d'intégration est réalisé par la personne en charge des ressources humaines.

Les **questionnaires** de satisfaction sont remplis par le nouveau recruté à l'issue des entretiens d'intégration et sont remis au RH (ou manager, tuteur).

Ils incluent généralement une échelle de notation ainsi que des questions ouvertes (points positifs, négatifs, améliorations à apporter, suggestions/remarques) à la fin du questionnaire afin de fournir des commentaires constructifs à utiliser.

Le premier questionnaire (J-30) mesure l'efficacité de l'intégration du salarié sur différents points tels que sa durée, la connaissance de l'entreprise, de ses dirigeants, des produits/services, de sa culture, les relations internes, points positifs et négatifs du parcours d'intégration,...

Le second questionnaire évalue les 30 à 90 premiers jours du salarié dans ses nouvelles fonctions : ressources mises à disposition (matérielles et humaines), aide apportée, réalisation des premiers objectifs fixés en conformité avec la vision de l'entreprise, points forts, critiques/points d'attention/risques, recommandation éventuelle à une future recrue.

Les **entretiens** constituent des moments de dialogue avec le nouveau recruté.

Ils s'inscrivent dans le cadre du processus d'intégration et ne sont pas forcément hiérarchiques.

Ces entretiens donnent souvent lieu à l'établissement d'une fiche d'évaluation globale. Un plan d'action pourra alors éventuellement être mis en place par la DRH.

Le déroulement type d'un entretien d'intégration est le suivant :

- L'introduction doit permettre de rappeler les objectifs et les phases de l'entretien.
- Le corps de l'entretien permet d'orienter la discussion autour :
 - de la possession par le salarié de toutes les informations (mission, culture, valeurs) et ressources (intranet, relatives à son activité,
 - du recueil de son sentiment d'intégration (contacts avec le manager/tuteur, rendez-vous réguliers de suivi, formations,...)
 - d'éventuelles insatisfactions en lien avec ses conditions de travail,

- d'éléments d'amélioration dans le processus ou ses conditions,
 - des faits marquants qui lui ont fait choisir l'entreprise.
- La conclusion doit permettre de reformuler les points les plus prégnants et de valider les décisions communes.