



Le guide  
des bonnes  
pratiques  
à l'intégration en  
entreprise



## LA RÉUSSITE D'INTÉGRATION DANS UNE ENTREPRISE DÉPEND ESSENTIELLEMENT DE DEUX ACTEURS :

### LE NOUVEL EMBAUCHÉ ET SON ATTITUDE

pour réussir son intégration, la personne aura besoin des « clés de l'entreprise »

### L'EMPLOYEUR ET L'ACCUEIL FAIT AU NOUVEL ARRIVANT

l'intégration de la personne présente un atout majeur pour le bon fonctionnement de l'entreprise

L'expérimentation QUALICOO a permis de réfléchir à la construction d'un guide des bonnes pratiques à l'intégration en entreprise.

Les professionnels impliqués dans cette réflexion définissent l'intégration comme suit : « permettre au salarié ou au futur salarié d'être efficace dans son poste de travail, de se situer dans son environnement professionnel, de trouver sa place dans l'entreprise et la prendre, de donner du sens à son travail, de s'investir dans et pour l'entreprise. »

Le travail réalisé par les accompagnateurs décrit les phases clés de l'intégration en entreprise d'un futur salarié.

En amont à l'intégration en entreprise, l'accompagnateur est une aide pour faciliter l'intégration du bénéficiaire en travaillant avec lui sur des points précis définis ensemble tout au long du parcours d'accompagnement. Le premier jour, le tuteur formé par l'entreprise devient l'interlocuteur privilégié pour le salarié. Les semaines suivantes, le salarié est accompagné par le tuteur sur la prise de poste et s'appuie sur l'accompagnateur en fonction des situations rencontrées. Dans certains cas, des échanges tripartites peuvent être organisés.

Le guide des bonnes pratiques à l'intégration en entreprise a été réalisé par les structures partenaires :



# SOMMAIRE

LE CADRE DE LA REFLEXION > P4

LES OBJECTIFS > P5-6-7

PREMIÈRE ÉTAPE > P8

DEUXIÈME ÉTAPE > P10

TROISIÈME ÉTAPE > P12

LES OUTILS > P14

modèle de profil de poste > P16

formulaire d'évaluation > P18

suivi du plan d'intégration > P19



## > LE CADRE DE LA REFLEXION

On dit qu'un groupe social est intégré si un groupe ou les membres de ce groupe possèdent une conscience commune, partagent les mêmes croyances et pratiques, sont en interaction les uns avec les autres, et enfin se sentent voués à des buts communs.

L'intégration exprime davantage une dynamique d'échange, dans laquelle chacun accepte de se constituer partie d'un tout, où l'adhésion aux règles de fonctionnement et aux valeurs d'accueil de la société et le respect de ce qui fait l'unité et l'intégrité de la communauté n'interdisent pas le maintien des différences.

### LES TROIS COMPOSANTES DE L'INTÉGRATION

ÊTRE RECONNU  
 AVOIR UN SENTIMENT D'APPARTENANCE  
 RECONNAÎTRE ET ACCEPTER L'AUTRE

INTÉGRATION

**ÊTRE RECONNU  
 professionnellement  
 et personnellement**

> Prise en considération des demandes, décisions et avis du salarié.

**RECONNAÎTRE L'AUTRE  
 professionnellement  
 et personnellement**

> Ne pas émettre de jugements  
 Chercher à comprendre et connaître la culture de l'équipe, des collègues notamment par la prise en compte des demandes  
 Adopter le contexte culturel de travail, les conditions de travail (organisation, hiérarchie, temps).

**SE SENTIR APPARTENIR A  
 professionnellement  
 et personnellement**

> Se sentir à l'aise avec les collègues  
 Ne pas sentir de critiques  
 Partager des moments forts.

## > LES OBJECTIFS

Une démarche d'intégration des salariés donne l'opportunité à l'entreprise de :

DONNER DES REPÈRES GÉOGRAPHIQUES ET FONCTIONNELS  
 DONNER DU SENS AU TRAVAIL À ACCOMPLIR  
 ASSURER LA PÉRENNITÉ DE LA PERSONNE AU SEIN DE LA STRUCTURE

Une démarche d'intégration donne au salarié l'opportunité :

D'ÊTRE RECONNU PAR LE GROUPE QU'IL INTÈGRE  
 D'ACQUÉRIR LES VALEURS COMMUNES DE LA STRUCTURE  
 DE PÉRENNISER SON EMBAUCHE  
 DE SÉCURISER SON PARCOURS PROFESSIONNEL



## LES OBJECTIFS

### DU POINT DE VUE DE L'ENTREPRISE



#### LE TUTEUR NOMMÉ PAR L'ENTREPRISE

**Accueille le salarié dès son arrivée**

**Présente l'entreprise - remet au salarié un livret d'accueil**

**Fait visiter l'entreprise et les différents services**

**Présente l'équipe**

**Explique le poste de travail  
remise de la fiche de poste détaillant les activités,  
les tâches, les objectifs**

**Met à disposition des moyens  
ex. : outils, bureau, vêtements...**

**Planifie les entretiens avec le futur salarié  
pourquoi, comment et avec qui ?**

**Met en place une première évaluation.**



## LES OBJECTIFS

### DU POINT DE VUE DU BINÔME SALARIÉ / ACCOMPAGNATEUR



#### LE SALARIÉ

**Approfondit, renforce ses connaissances sur l'entreprise, son environnement, son poste avant la prise de fonction.  
Se présente à l'équipe, respecte les règles de vie de l'entreprise.**



S'intéresse, pose des questions, adopte une attitude de découverte et d'écoute (échange avec l'équipe).  
Réalise de son mieux les missions demandées.  
Adopte une tenue et une présentation adaptées.  
Note les difficultés, les contraintes et les points positifs depuis la prise de poste.  
Repère le tuteur pour savoir vers qui se tourner en cas de besoin.  
Effectue une première auto évaluation en vue d'un futur entretien.



#### L'ACCOMPAGNATEUR

**Incite le futur salarié à s'informer sur l'entreprise, le nouveau poste.  
Donne des conseils pratiques sur le comportement le plus adapté en entreprise.  
Effectue un suivi du salarié par le biais d'un entretien la première semaine, pour connaître les impressions du salarié par rapport à la prise de poste.**



Le premier mois, il peut :  
aider le salarié à faire le point sur son travail,  
déterminer les points forts, les points faibles pour préparer les prochaines évaluations,  
donner des conseils au salarié,  
l'amener à communiquer avec le tuteur pour débloquer des situations si nécessaire.



# PREMIERE ETAPE : LE PREALABLE, LA PREPARATION

## DU CÔTÉ DE L'ENTREPRISE

### à destination du futur salarié

L'entreprise confirme l'embauche et l'intitulé du poste. Elle précise :

- la date d'embauche et l'heure à laquelle le futur salarié est attendu
- le service et la personne à laquelle il faut qu'il se présente
- les accessoires (outils, vêtements nécessaires...)
- le plan d'accès, les moyens d'accès de l'entreprise
- les horaires (fin de journée, repas).

### à destination des équipes

Le service concerné devra :

- prévenir l'équipe de l'arrivée du futur salarié, et en priorité les personnes avec lesquelles le futur salarié travaillera
- vérifier que les conditions matérielles (bureaux, matériels, outils...) soient réunies le jour de l'arrivée
- nommer la personne responsable de l'accueil du futur salarié et de l'accompagnement sur le poste de travail : fonction de tuteur.

### l'entreprise organisera un temps pour :

- former le tuteur à la fonction d'accueil des nouveaux salariés
- communiquer les fiches de poste auprès du tuteur
- préparer les équipes à accueillir, à intégrer et à faire monter en compétences les nouveaux salariés
- organiser avec le tuteur l'accompagnement des nouveaux salariés dans leur apprentissage. Cet aspect peut être coordonné par une structure extérieure à l'entreprise.



## DU CÔTÉ DU FUTUR SALARIÉ

**Il devra anticiper sa prise de poste afin d'être opérationnel dès son entrée en fonction pour réussir les étapes clés de son intégration.**

**Dans cette première phase, l'accompagnateur a un rôle important dans la préparation du futur salarié à sa prise de poste. L'accompagnateur est l'interlocuteur privilégié entre le futur salarié et le tuteur en entreprise.**

Le futur salarié et l'accompagnateur travaillent ensemble sur les points suivants :

### > L'ARTICULATION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

Identification et mise en place des moyens facilitateurs de l'organisation de travail tels que la garde d'enfants, le transport...  
Identification des contraintes et recherche de solutions pour les minimiser, les dépasser voire les contourner.

### > L'ORGANISATION DES DÉPLACEMENTS

Recherche des moyens de transports mis à disposition pour se rendre sur son lieu de travail en tenant compte du lieu et des horaires de travail (transports en commun, covoiturage...)

### > APPROFONDISSEMENT DE SES CONNAISSANCES DE L'ENTREPRISE, SON ENVIRONNEMENT, SES ACTIVITÉS, DES MÉTIERS EXERCÉS...

### > LES COMPÉTENCES CLÉS AU TRAVAIL

- Identification et recensement de ses compétences professionnelles, de ses connaissances et de ses compétences sociales (comportementales) mobilisables, en rapport avec le profil de poste attendu.

- Respect des règles de vie au travail :
  - la tenue et présentation adaptées
  - le respect des horaires
  - les règles de sécurité, d'hygiène

- La communication : l'écoute, l'expression, la compréhension (des consignes notamment)

- L'investissement, l'implication et l'intérêt porté au poste et aux missions confiées :

- poser des questions, s'informer
- noter les difficultés, les contraintes, les points positifs

- L'esprit d'équipe :

- se présenter à l'équipe
- échanger avec les collègues

- Ses motivations, ses aspirations notamment en termes de montée en compétences.

### > LE FUTUR SALARIÉ CONFIRME SON ARRIVÉE

# DEUXIEME ETAPE : L'ARRIVEE DU SALARIE

## DU CÔTÉ DE L'ENTREPRISE

Accueil du salarié par le tuteur dès son arrivée  
Explication de la fonction de tuteur

Présentation de l'entreprise avec la remise du livret d'accueil composé des rubriques suivantes :

- les activités
- l'environnement de travail
- l'équipe, les collègues et leurs fonctions
- les règles de vie de l'entreprise
- l'organisation
- les conditions de travail : salaires, congés, intéressement...

Visite de l'entreprise, des différents services, des lieux utiles  
Présentation de l'équipe

## sur le poste de travail

Transmission de la fiche de poste et des consignes de travail et de sécurité  
Détail précis des activités et tâches à accomplir par le salarié :

- avec quels moyens
- les résultats attendus
- les personnes avec qui il aura à travailler

## 6 points essentiels à suivre :

- **Former un tuteur à la mission d'intégration**
- **Dédier un temps au tuteur pour cette mission**
- **Etablir une communication auprès des salariés**
- **Livrer les informations nécessaires : règlements, profil de poste, tâches à effectuer**
- **Privilégier les documents écrits**
- **Planifier ensemble (salarié et tuteur en entreprise) le temps nécessaire à la maîtrise du poste et le moment de l'évaluation**



## DU CÔTÉ DU SALARIÉ

### au niveau de l'équipe

- Bonne connaissance de l'entreprise avant même son arrivée
- Présentation à l'équipe
- Respect des règles de vie de l'entreprise
- Tenue de travail adaptée à l'entreprise
- Montrer un intérêt par une attitude de découverte et d'écoute
- Echange avec les collègues
- Identifier la personne ressource vers qui se tourner en cas de besoin :

### sur le poste de travail

- Réaliser des activités et tâches demandées
- Noter des difficultés rencontrées, des contraintes et des points positifs depuis la prise de poste :

## 6 points essentiels à suivre :

- **Bien connaître l'entreprise**
- **Respecter le rythme**
- **Repérer les rites de l'entreprise**
- **Aller vers les autres**
- **Etre efficace et rester professionnel**
- **Rester soi-même**

## DU CÔTÉ DE L'ENTREPRISE

### Informier le salarié

Le tuteur nommé au sein de l'entreprise aide le salarié à son intégration. **IL EST INDISPENSABLE QUE LE TUTEUR SOIT VOLONTAIRE, DISPONIBLE ET EXPÉRIMENTÉ, AVEC UNE ENVIE DE TRANSMETTRE SAVOIR-FAIRE ET CONNAISSANCES.**

Le salarié ne connaît pas l'histoire de l'entreprise, ses valeurs, ses règles, ses horaires ou encore ses normes de sécurité. Il faudra donc lui livrer toutes les informations nécessaires.

Pour les règles fondamentales, **PRIVILÉGIEZ LES DOCUMENTS ÉCRITS.**

La culture de l'entreprise, c'est aussi les petites habitudes concernant, par exemple, le code vestimentaire, la pause café, les horaires... Cela lui permettra de se sentir rapidement intégré au sein de l'entreprise.

Dès sa prise de poste, responsabilisez le salarié. **RAPPELEZ-LUI LES TÂCHES QU'IL AURA À RÉALISER AU COURS DES PREMIÈRES SEMAINES EN ÉTANT TRÈS CLAIR SUR LES OBJECTIFS.**

**PLANIFIEZ ENSEMBLE** le temps nécessaire à la maîtrise du poste, puis fixez des rendez-vous à intervalles réguliers pour faire le bilan de son intégration.

### Evaluer ensemble

La mise en place d'une procédure d'évaluation permet de :

- demander au salarié d'analyser la période d'intégration afin de connaître ce qui marche le mieux et ce qu'il faut améliorer
- mesurer les écarts entre les activités et les tâches effectuées et les difficultés et contraintes rencontrées par le salarié
- identifier les besoins en formation (interne ou externe)



## DU CÔTÉ DU SALARIÉ

### Bien connaître l'entreprise

Après du recruteur > poser des questions dès que possible

Avec l'accompagnateur > demander des conseils pour chercher les informations (site Internet, presse professionnelle...)

### Respecter le rythme

Suivre le rythme de travail des équipes, des collègues  
Après plusieurs semaines passées dans l'entreprise

> adoption plus facile de ses propres habitudes

### Repérer les rites de l'entreprise

Chaque organisation, chaque groupe a son identité propre, sa culture, ses rites, son fonctionnement. Le nouveau salarié se doit d'observer ces us et coutumes pour pouvoir les respecter (ex. : le tutoiement, le vouvoiement, les attitudes, les codes vestimentaires, les horaires...)

### Aller vers les autres

Montrer son sens de l'initiative en allant vers les autres. L'intérêt que le nouveau salarié porte aux nouveaux collègues est un moment capital, le devoir d'initiative est largement du côté du nouveau salarié. Il pose des questions, il cherche les réponses ; cette règle relationnelle facilite la réussite de son intégration.

### Etre efficace et rester professionnel

Le salarié a été engagé pour réaliser une mission, effectuer certaines tâches et atteindre des objectifs. La hiérarchie et les équipes attendent du nouveau salarié qu'il donne satisfaction – et ce afin de réduire au maximum la période d'intégration. L'efficacité du nouveau salarié est autant technique qu'opérationnelle.

### Rester soi-même

Le salarié nouvellement embauché pour ses compétences techniques l'est aussi pour sa personnalité et ses compétences humaines.



# LES OUTILS



**MODELE DE PROFIL DE POSTE**



**FORMULAIRE D'ÉVALUATION (EXEMPLE)**



**SUIVI DU PLAN D'INTEGRATION**



## MODELE DE PROFIL DE POSTE : (spécifiez le poste)

| Nom du titulaire :       |   |                            |
|--------------------------|---|----------------------------|
| Raison d'être du poste : | Supérieur hiérarchique immédiat :<br><br>Collaborateurs : |                            |
| Activités clés           | Compétences requises                                      | Indicateurs de performance |
| %                        | •   | •                          |
| •<br>•<br>•              |   |                            |
| %                        | •   | •                          |
| •<br>•<br>•              |   |                            |
| %                        | •   | •                          |
| •<br>•<br>•              |   |                            |

**Formation exigée et expérience**

- 
- 
- 
- 

**Caractéristiques recherchées à l'embauche**

- 
- 
- 
-

