

# —GUIDE D'INTÉGRATION DANS L'ENTREPRISE—

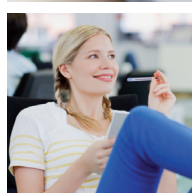
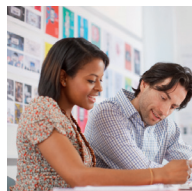
MÉTHODE ET OUTILS POUR RÉUSSIR DURABLEMENT L'INTÉGRATION  
D'UN NOUVEAU COLLABORATEUR : 4 ÉTAPES-CLÉS POUR ACCOMPAGNER  
LA PRISE DE POSTE



LE MEILLEUR CHOIX AVANT D'EN FAIRE UN







# –SOMMAIRE–

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 DU PROJET « TRAVAILLER ENSEMBLE »</b>                                             |           |
| <b>A SA REALISATION EFFECTIVE</b>                                                      | <b>4</b>  |
| 1.1 POURQUOI INVESTIR DU TEMPS ET DE L'ATTENTION<br>PENDANT LA PÉRIODE D'INTÉGRATION ? | 5         |
| 1.2 QUELS OBJECTIFS VISER PENDANT CETTE PÉRIODE ?                                      | 6         |
| 1.3 EN QUOI CONSISTE UN PARCOURS D'INTÉGRATION ?                                       | 6         |
| <b>2 ACCUEILLIR UN NOUVEAU COLLABORATEUR</b>                                           | <b>7</b>  |
| 2.1 LA PREPARATION                                                                     | 8         |
| 2.2 L'ACCUEIL LE JOUR J                                                                | 9         |
| <b>3 LE SUIVI PENDANT LA PERIODE D'INTEGRATION :</b>                                   |           |
| LA TENUE DU CARNET DE ROUTE                                                            | 12        |
| <b>4 LA CLOTURE DE L'INTEGRATION :</b>                                                 |           |
| LE SIGNE D'UNE OPERATIONNALITE ET<br>D'UNE AUTONOMIE DANS LE POSTE                     | 15        |
| <b>5 L'APEC : VOTRE PARTENAIRE EMPLOI ET COMPÉTENCES</b>                               | <b>19</b> |





1

## DU PROJET « TRAVAILLER ENSEMBLE » A SA REALISATION EFFECTIVE

**Vous venez d'embaucher un nouveau collaborateur,  
après plusieurs semaines de sélection et d'entretiens ?**

**Le contrat est signé et l'arrivée de cette nouvelle recrue approche.**

Pourtant à ce stade, le processus de recrutement est loin d'être achevé car son ultime étape concrète sera l'intégration associée à la prise de poste et qui se conclura par la décision prise en fin de période d'essai.

Il s'agit d'une étape cruciale, qui s'inscrit dans la continuité du recrutement et initie non seulement la relation contractuelle avec l'entreprise mais aussi la réussite à plus long terme.

Pour que votre nouveau collaborateur s'intègre rapidement dans votre entreprise, vous devrez lui accorder la plus grande attention pendant cette 1ère période, qui peut aller de quelques semaines à plusieurs mois, selon le poste de travail et la nature du contrat qui vous lie.

**Constat :** l'entreprise investit largement dans le recrutement de ses cadres mais n'accorde pas toujours le même soin à les accompagner dans leur prise de poste. 60% des jeunes cadres estiment que les entreprises ne gèrent pas bien leur intégration professionnelle. *(source : Apec)*

La réussite de cette étape-clé dépend des deux acteurs coresponsables de l'intégration :

**Le nouvel embauché :** par son attitude et son dynamisme, il doit confirmer sa motivation et ses capacités exprimées en entretien, faire ses preuves.

**L'entreprise :** au travers de l'accueil fait au nouvel entrant, elle l'accompagne pas à pas dans l'apprentissage et l'accomplissement progressif de sa mission pour qu'il trouve rapidement sa place en interne.

**Des enjeux forts et distincts pour les différentes parties mobilisées sont à considérer :**

- > Pour le nouvel embauché : « je veux réussir dans ce nouveau poste, montrer ma motivation et mes compétences et le plan d'intégration doit m'aider à réussir » ;
- > Pour les RH de l'entreprise : savoir recruter la bonne personne, la fidéliser et faire évoluer ses compétences en adéquation avec les besoins de l'entreprise ;
- > Pour le manager direct : mettre en œuvre un plan d'intégration qui va favoriser l'implication du nouvel embauché, son investissement dans le travail et son adhésion à la culture de l'entreprise ;
- > D'autres acteurs jouent aussi un rôle essentiel : l'équipe de travail, le tuteur ou le parrain.

## 1.1–POURQUOI INVESTIR DU TEMPS ET DE L'ATTENTION PENDANT LA PÉRIODE D'INTÉGRATION ?

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a une incidence importante sur l'avenir de la collaboration :

- la durée dans l'emploi
- l'engagement du salarié dans l'entreprise
- son adhésion et sa mobilisation dans sa nouvelle mission

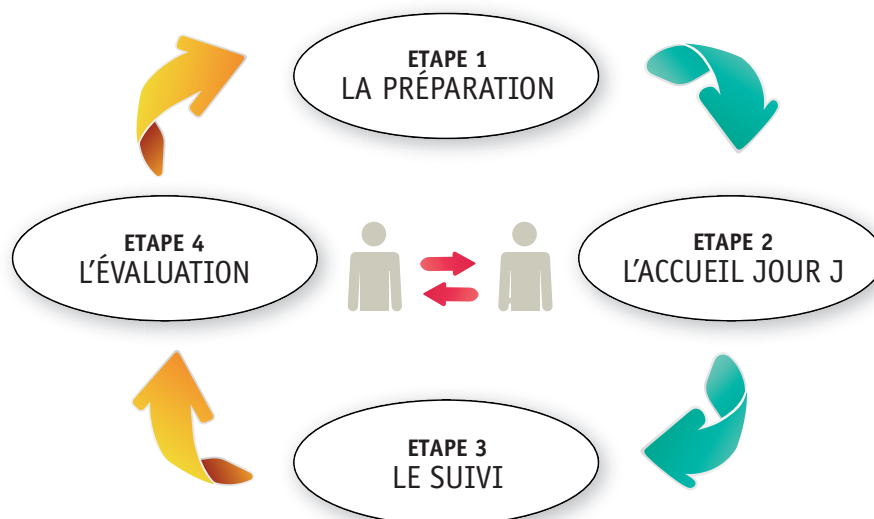
### QUELQUES CHIFFRES À L'APPUI

- . Un recrutement coûte entre **60 et 100K€**
- . **20%** des recrutements se soldent par un échec
- . **25%** des cadres ne bénéficient d'aucun moyen ou processus formalisé pour leur prise de poste (Enquête ANDRH 2010)
- . Près **d'un cadre débutant sur deux** déclare ne pas avoir eu d'entretien avec son manager pour fixer les premières tâches à effectuer (Enquête Apec 2010)
- . Près **d'un cadre salarié sur deux** a songé quitter son poste avant la fin de sa période d'essai (Etude Cabinet Mercuri Urval 2012)

## 1.2–QUELS OBJECTIFS VISER PENDANT CETTE PÉRIODE ?

- Faciliter l'intégration sociale et professionnelle du collaborateur dans son nouvel environnement de travail
- Démontrer l'implication de l'entreprise pour l'aider dans son adaptation et lui permettre d'obtenir des réponses à ses questions
- Rendre le collaborateur opérationnel rapidement
- Vérifier sa bonne compréhension et son adhésion aux tâches et responsabilités confiées
- Développer, dès l'arrivée, un sentiment d'appartenance
- Pouvoir prendre la décision de poursuivre ou non la relation contractuelle
- Soigner son image en tant qu'employeur

## 1.3–EN QUOI CONSISTE UN PLAN OU UN PARCOURS D'INTÉGRATION ?





2

## ACCUEILLIR UN NOUVEAU COLLABORATEUR

**La période d'intégration démarre par la phase d'accueil qui se décompose en 2 parties : la préparation avant l'arrivée et l'accueil le premier jour.**

Un soin particulier doit être apporté aux éléments de préparation et au premier contact physique et humain car ils conditionnent favorablement ou non le rapport du nouveau collaborateur avec votre entreprise.



## 2.1-LA PRÉPARATION



### CHECK-LIST DES PRÉPARATIFS (à adapter ou à compléter selon vos usages) :

Une fois l'embauche confirmée par écrit :

- ☒ Appeler ou écrire pour confirmer la date d'arrivée, l'horaire, le nom du responsable, le nom de l'accueillant si celui-ci est différent (même si il vaut mieux éviter), le plan d'accès, le programme de la 1<sup>ère</sup> journée
- ☒ Prévoir la logistique du poste de travail : bureau, téléphone, ordinateur, badge d'accès au parking, carte de cantine
- ☒ Prévenir l'ensemble de l'équipe de la date d'arrivée
- ☒ Choisir un tuteur ou un parrain et lui préciser son rôle
- ☒ Planifier le déroulement de la 1<sup>ère</sup> journée
- ☒ Préparer les documents à remettre : dossier administratif, règlement intérieur, présentation de l'entreprise, organigramme ...
- ☒ Programmer les dates des différents entretiens et rencontres (d'accueil, à mi-parcours, de fin de période)
- ☒ Organiser le déjeuner du 1<sup>er</sup> jour, avec un collègue de l'équipe par exemple
- ☒ Annoncer à l'ensemble du personnel l'arrivée du nouvel embauché
- ☒ Planifier les formations nécessaires

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## 2.2-L'ACCUEIL LE JOUR J

Le nouveau collaborateur doit se sentir attendu, pris en considération et encadré.

Les maître-mots de cette journée devraient être : **convivialité et accompagnement**.

### Déroulement d'une journée d'accueil-type (à aménager selon vos usages):

- Accueil par le supérieur hiérarchique/manager, le tuteur ou la personne en charge des ressources humaines. Présentation de l'entreprise, remise du livret d'accueil et des documents administratifs nécessaires. Prise de RV avec la médecine du travail pour la visite médicale d'embauche
- Visite de l'entreprise, des services, des lieux utiles  
Présentation du nouveau collaborateur à l'équipe et inversement
- Installation du collaborateur à son espace de travail et mise à disposition de ses outils professionnels. Explication des consignes de sécurité et des procédures à respecter



#### LE LIVRET D'ACCUEIL :

C'est l'un des premiers signes donnés au nouveau salarié du lien qui le relie à l'entreprise, que celui-ci soit embauché en CDI, CDD ou en intérim.

##### Il comprend les rubriques suivantes :

- les activités, les produits de l'entreprise
- l'environnement de travail
- l'organigramme, les services, les collègues
- les règles de vie dans l'entreprise
- les conditions de travail



#### LE RÔLE PARTICULIER DU TUTEUR OU DU RÉFÉRENT :

- Assure ou participe à l'accueil
- Fait des points réguliers
- Montre et observe les progrès
- Explique et corrige les erreurs
- Répond aux interrogations
- Accompagne et soutient la montée en compétences techniques
- Participe à l'évaluation de fin de période d'essai

- Présentation du tuteur et de son rôle
- Conduite de l'Entretien d'accueil (c.f.fiche n°1) :
  - . présentation du poste et remise de la fiche de poste
  - . explication du parcours d'intégration : le planning, les tâches à réaliser, les objectifs et les critères d'appréciation de la période d'essai, le plan de formation
  - . programmation des rencontres, des points-étapes et des rendez-vous d'évaluation

# –FICHE N°1 - ENTRETEN D'ACCUEIL– Parcours d'intégration

Nom du collaborateur :
Fonction / service :
Date d'entrée en fonction :

Nom du manager :
Nom du tuteur :

Date de l'entretien :
Conduit par :

| ACTIONS                        | DATES | COMMENTAIRES | RESPONSABLE |
|--------------------------------|-------|--------------|-------------|
| ENTRETIENS DE SUIVI :          |       |              |             |
| AUTRES RENDEZ-VOUS PLANIFIES : |       |              |             |
| ACTIONS DE FORMATION :         |       |              |             |
| EVALUATION FINALE :            |       |              |             |

**–FICHE N°1 BIS - ENTRETIEN D'ACCUEIL–**  
Fixation des objectifs

| OBJECTIFS À ATTEINDRE | COMPÉTENCES OU<br>CONNAISSANCES ASSOCIÉES | ACTIVITÉS/TÂCHES | MOYENS<br>(PRATIQUE, FORMATION) | RÉSULTATS ATTENDUS<br>ET NIVEAU DE MAÎTRISE :<br>acquisition, maîtrise<br>expertise | DÉLAIS | RESPONSABLE |
|-----------------------|-------------------------------------------|------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|
| OBJECTIF 1 :          | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |                  |                                 |                                                                                     |        |             |
| OBJECTIF 2 :          | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |                  |                                 |                                                                                     |        |             |
| OBJECTIF 3 :          | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |                  |                                 |                                                                                     |        |             |

|                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| COMMENTAIRES COLLABORATEUR ; | COMMENTAIRES MANAGER : |
|------------------------------|------------------------|



### 3

## LE SUIVI PENDANT LA PERIODE D'INTEGRATION : LA TENUE DU CARNET DE ROUTE

### Cette étape répond à 4 enjeux :

1. l'adaptation dans les meilleures conditions possibles du nouveau collaborateur
2. le maintien de sa motivation
3. la décision de continuer ou non la relation contractuelle
4. la réussite à plus long terme

→ Pour le collaborateur, c'est la phase d'appropriation de ses nouvelles fonctions : il acquiert progressivement les connaissances, les savoirs, les attitudes requises pour s'adapter à son nouveau métier ou à son nouvel environnement.

→ Pour l'entreprise, c'est le temps de l'observation, des mises en situation, de l'évaluation et de la validation de l'ensemble des critères de tenue de poste. Pour y parvenir, il est indispensable de définir, dès le départ, comment et sur quoi vous allez juger du succès de la période d'essai.

Le tuteur, parrain ou référent intervient largement durant cette période.

Tenir un carnet de route – c'est-à-dire un livret de suivi d'intégration du nouveau collaborateur – vous permet :

- de construire puis de suivre dans la durée son premier parcours dans l'entreprise,
- de dresser au fil du temps un inventaire de ses atouts et de ses compétences,
- de consigner vos observations et vos compte-rendus d'entretiens,
- de guider vos différentes actions.



### **Distinguer période d'intégration et période d'essai :**

La période d'intégration : c'est le temps nécessaire pour que le salarié devienne entièrement autonome sur son poste ; elle peut être inférieure, égale ou supérieure à la période d'essai.

La période d'essai : c'est une durée « juridique » au cours de laquelle chacune des parties peut décider de poursuivre ou de rompre la relation contractuelle sans préjudice.

Cette période de vigilance est ponctuée d'un ou plusieurs entretiens de suivi (ou points d'étape) à réaliser et à formaliser avec le collaborateur (c.f. fiche n°2).

Ces moments permettent d'échanger sur l'avancée des actions convenues, d'identifier les facteurs facilitant et les freins, de procéder à des réajustements.

Souvent, cela suffit pour corriger une incompréhension ou éviter une séparation prématurée.

Il appartient à l'entreprise, RH, manager direct et tuteur, de favoriser les attitudes développant la relation de confiance et l'engagement : la disponibilité, l'écoute active, le dialogue, la qualité de la communication, l'ouverture.

### **QUELQUES CONSEILS POUR LE BON DÉROULEMENT DES ENTRETIENS DE SUIVI :**

- Faites le point sur la période écoulée en donnant la parole à votre collaborateur
- Faites référence à des situations concrètes pour illustrer l'acquisition de compétences en lien avec le poste
- Évaluez les réalisations au regard du plan d'actions préalablement défini et modifiez-le en fonction des difficultés rencontrées
- Appuyez-vous sur des faits et non pas sur des opinions ou des impressions
- Approfondissez le questionnement pour aller au-delà du 1er niveau de réponse et tenez le collaborateur au courant des progrès constatés

## -FICHE N°2 - ENTRETIEN DE SUIVI-

Nom du collaborateur : ..... Nom du manager : ..... Date de l'entretien : .....

Fonction / service : ..... Nom du tuteur : ..... Conduit par : .....

Date d'entrée en fonction : .....

| MISSIONS/TACHES            | NIVEAU DE MAITRISE |  |  |
|----------------------------|--------------------|--|--|
| COMPÉTENCES TECHNIQUES     |                    |  |  |
| COMPÉTENCES RELATIONNELLES |                    |  |  |
| ATTITUDE GÉNÉRALE          |                    |  |  |
| CAPACITÉ D'ADAPTATION      |                    |  |  |

|                                                                                             |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>CONSTATS/OBSERVATIONS SUR LA PÉRIODE :</p> <p>LE MANAGER :</p> <p>LE COLLABORATEUR :</p> | <p>CORRECTIFS OU MOYENS À METTRE EN OEUVRE :</p> <p>CONCLUSION DE L'ENTRETIEN :</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|



4

## LA CLOTURE DE L'INTEGRATION : LE SIGNE D'UNE OPERATIONNALITE ET D'UNE AUTONOMIE DANS LE POSTE

**Cette étape coïncide – ou non – avec la fin de la période d'essai.**

Elle marque la fin du parcours d'intégration et de la période probatoire.

Un bilan écrit, intégrant les informations recueillies auprès du parrain, du tuteur, est fait avec l'intéressé qui devient un collaborateur parmi les autres dans l'équipe.

Il/elle a connaissance de ses nouveaux objectifs qui seront évalués lors de l'entretien annuel.

Il/elle est reconnu(e) en capacité de tenir pleinement son poste, avec un sens des responsabilités et une autonomie confirmée (c.f. fiche n°3).

Ce document – ou plus largement le carnet de route s'il a été établi - fera partie du dossier du collaborateur.

### **LE CAS PARTICULIER DE L'ENTRETIEN DE FIN DE PÉRIODE D'ESSAI : (à réaliser au cours du dernier mois)**

Sa finalité est de décider avec le collaborateur :

- soit de valider l'embauche
- soit de renouveler la période d'essai en fonction de l'accord de branche
- soit de mettre un terme à la collaboration

Il s'agit, lors de cet entretien, de dresser un bilan de la période d'intégration au regard des objectifs fixés et de faire la synthèse du plan d'action réalisé.

Il est intéressant à ce moment-là de questionner l'intéressé sur sa satisfaction face à son intégration, recueillir ses perceptions (son « rapport d'étonnement ») et l'entendre sur les difficultés qu'il a rencontrées.

La période d'essai est considérée comme réussie lorsque la décision de confirmer l'engagement réciproque peut être prise, de façon argumentée, par les deux parties.



### **L'objectif**

sera désormais de maintenir dans le temps la motivation et le développement des compétences dont votre entreprise a besoin pour produire et performer.

-FICHE N°3 - GRILLE D’EVALUATION POUR ENTRETIEN FINAL-

Nom du collaborateur : .....

Nom du manager : .....

Date de l’entretien : .....

Fonction / service : .....

Nom du tuteur : .....

Conduit par : .....

Date d’entrée en fonction : .....

| OBJECTIFS DE LA PÉRIODE                                                                                                         | NIVEAU D'ACQUISITION                                                                                                                              | OBSERVATIONS/AXES DE PROGRÈS |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <div>- .....</div> <div>- .....</div> <div>- .....</div>                                                                        | <div><input type="checkbox"/> DÉPASSÉ</div> <div><input type="checkbox"/> ATTEINT</div> <div><input type="checkbox"/> PARTIELLEMENT ATTEINT</div> |                              |
| COMPÉTENCES CLÉS DU POSTE                                                                                                       | NIVEAU D'ACQUISITION                                                                                                                              | OBSERVATIONS/AXES DE PROGRÈS |
| <div>- .....</div> <div>- .....</div> <div>- .....</div> <div>- .....</div>                                                     | <div><input type="checkbox"/> DÉPASSÉ</div> <div><input type="checkbox"/> ATTEINT</div> <div><input type="checkbox"/> PARTIELLEMENT ATTEINT</div> |                              |
| COMPÉTENCES INDIVIDUELLES                                                                                                       | NIVEAU D'ACQUISITION                                                                                                                              | OBSERVATIONS/AXES DE PROGRÈS |
| <div>- Relationnel .....</div> <div>- Autonomie .....</div> <div>- Adaptation .....</div> <div>- Culture et valeurs .....</div> | <div><input type="checkbox"/> DÉPASSÉ</div> <div><input type="checkbox"/> ATTEINT</div> <div><input type="checkbox"/> PARTIELLEMENT ATTEINT</div> |                              |

CONCLUSION DE L'ÉVALUATION :

COMMENTAIRES COLLABORATEUR ;

COMMENTAIRES MANAGER :

DÉCISION FINALE :



## LES ERREURS LES PLUS COURANTES EN MATIERE D'INTEGRATION

- L'inexistence de parcours d'intégration, perçu comme une perte de temps
- Aucune préparation et une arrivée « à l'improviste » : pas de bureau, pas d'ordinateur, personne pour déjeuner avec le nouvel embauché le 1er jour
- Aucune personnalisation du programme, le même pour tout le monde
- Un écart entre la promesse au moment du recrutement et la réalité constatée du poste (différences de périmètre, écart de salaire, divergence sur les attentes)
- Ne donner aucune mission ou tâche à réaliser
- Aucun entretien, ou point intermédiaire, jusqu'à la fin de la période d'essai
- ...

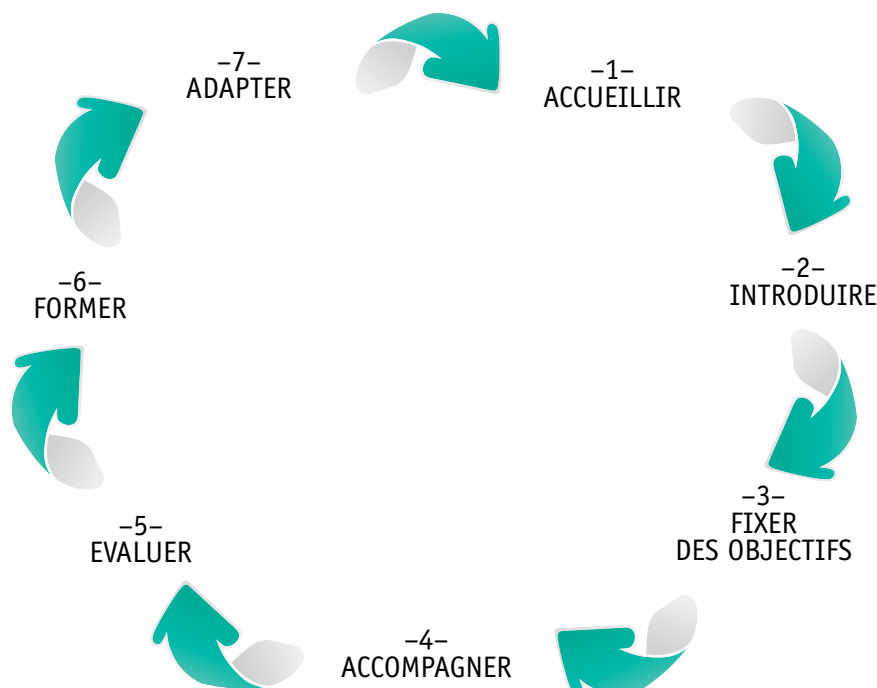
## LE TABLEAU DE BORD DE SUIVI : UN OUTIL PRECIEUX DANS LE BILAN SOCIAL

La tenue de tableaux de bord permettant de suivre des indicateurs de mesure du dispositif d'intégration est nécessaire pour établir le « bilan social » (obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés).

Certains indicateurs sont cependant intéressants à suivre, quelque soit la taille de l'entreprise ; ils permettent de procéder à des améliorations de l'existant et de réduire les facteurs d'échec :

- > le nombre de départs pendant la période d'essai
  - % de décision côté entreprise
  - % de décision côté candidat
  - les motifs de départ
- > le turn-over global (ratio % de départs comparé à l'effectif total)

## LA ROUE DE L'INTEGRATION



## L'APEC : VOTRE PARTENAIRE EMPLOI ET COMPÉTENCES

**L'Apec réalise des missions d'intérêt général (Accord National Interprofessionnel du 12/07/2011) délivrées par un service de proximité et/ou à distance, sur l'ensemble du territoire national au titre des cotisations versées par les entreprises.**

Par son action l'Apec doit :

**Concourir à sécuriser les recrutements dans les entreprises (PME en particulier) :**

- en informant et conseillant sur le marché de l'emploi, les outils, les bonnes pratiques et les démarches innovantes en recrutement et gestion des compétences
- en collectant et diffusant les offres d'emploi cadres et jeunes diplômés
- en diffusant de l'information sur les métiers et leurs évolutions au travers d'études menées par son Observatoire de l'emploi
- en favorisant la mise en relation entreprises/cadres

**Contribuer à la sécurisation des parcours professionnels des cadres :**

- en déployant des actions ou dispositifs spécifiques à certains publics (Jeunes, Seniors, demandeurs d'emploi...)
- en déployant des actions ou dispositifs spécifiques à certaines priorités (entretiens mi-carrière, bilans de compétences, Egalité professionnelle...)
- en informant les entreprises sur l'offre de services à destination des cadres en activité pour accompagner leurs projets de mobilité.

**Conclure des partenariats** avec des fédérations, branches, organisations professionnelles et acteurs territoriaux de l'emploi afin de développer des complémentarités sur les champs du placement, du reclassement et de la sécurisation des parcours professionnels des cadres.



**apec.fr**