

# L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés



## *Problématique*

Erreur que de penser que le simple fait d'avoir réussi à trouver du travail suffit à garantir la bonne intégration des nouveaux salariés. En effet, beaucoup ne considèrent plus nécessairement comme un privilège le fait d'être parvenus à décrocher un emploi, et spécialement parmi les nouvelles générations. De plus, l'identité professionnelle des salariés s'exprime aujourd'hui davantage à travers le métier exercé que par le nom de l'entreprise qui les emploie. En dépit de cette distanciation, l'entreprise qui les a retenus, souvent au terme d'un processus long et sélectif, attend légitimement beaucoup de ses nouvelles recrues et compte sur leur implication, leur enthousiasme et leur dynamisme.

C'est pourquoi elle doit, dans la mesure du possible, profiter de "l'état de grâce" dans lequel les nouveaux arrivants se trouvent et capitaliser sur leur réceptivité, leur curiosité et leur soif de savoir et de comprendre. À défaut, le risque de déception est réel. Il est d'autant plus grand que l'intégration n'est pas un processus naturel, d'où la nécessité de bien la penser et de bien l'accompagner. L'entreprise se trouve donc devant une opportunité exceptionnelle de communication. C'est pour elle le moment par excellence de montrer qui elle est, de faire percevoir ses valeurs, de présenter ses objectifs, sa stratégie et ses politiques. C'est aussi l'occasion, qu'elle retrouvera rarement par la suite, de nouer une relation gagnant-gagnant avec les nouveaux salariés et de la positiver du mieux qu'elle peut.

# L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés



## Notre approche

Convaincus de l'importance du lien qui unit l'entreprise aux salariés, nous considérons, de façon générale, qu'une "bonne" procédure d'intégration doit comporter deux aspects complémentaires.

### ► Le volet "information"

Il consiste à faire connaître aux nouveaux arrivants l'entreprise dans ses grandes lignes et à exposer ses modalités de fonctionnement. Il faut cependant garder à l'esprit que ceux-ci n'ont pas au départ des attentes très précises et qu'ils sont, souvent, peu portés à poser des questions. La manière dont sont présentées les choses revêt donc une importance particulière.

### ► Le volet "relationnel"

Il consiste à faciliter l'insertion - ou l'intégration - dans le milieu de travail. Celle-ci ne peut, en effet, se dérouler convenablement si l'entreprise et les règles qui la régissent sont ignorées. Les efforts déployés pour les faire connaître risquent d'être jugés négativement (comme de la poudre aux yeux) si, parallèlement, aucun soin n'est apporté à l'insertion concrète.

Dans la mesure où ces deux volets sont intimement liés, il s'agit dès lors de penser cette imbrication et d'en apprécier les interactions...

## Notre offre

Les sessions d'accueil et d'intégration sont, par nature, spécifiques à chaque organisation. Quelques règles communes doivent toutefois être respectées.

- L'intégration doit être organisée dans une certaine durée comme un processus d'accompagnement des débuts professionnels, impliquant des opérations étalées dans le temps et non expédiées en une ou deux journées.
- Elle doit être construite en concertation avec les acteurs concernés, car son succès dépend avant tout de leur comportement et ne saurait être assurée par des directives autoritaires, si bien pensées soient-elles.
- Elle suppose par conséquent un investissement en temps et un accompagnement sur-mesure.

# L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés



Afin d'aider à mettre en place le dispositif adéquat, l'agence A CONSEIL propose plusieurs types de prestations :

▶ *Réflexion sur les finalités assignées et compréhension du contexte*

Missions :

- Recueillir et analyser les besoins
- Comprendre la culture et les objectifs de l'entreprise
- Étudier éventuellement l'historique des sessions d'accueil et d'intégration.

Cette étape vise à aider le commanditaire à définir et à rationaliser ses ambitions, et à adopter une vision à moyen terme. Elle permet de surcroît d'engager une réflexion plus globale sur le processus d'intégration.

▶ *Mise en place d'une stratégie de communication interne visant à mobiliser les salariés concernés par le sujet de l'intégration*

Mission :

- Définir un plan d'actions de communication destiné à "vendre" le principe de l'intégration en interne et à donner aux acteurs concernés (managers, collaborateurs, responsables d'accueil le cas échéant) les moyens de mener à bien cette mission.

▶ *Accompagnement de projet et création de supports de communication (livrets d'accueil...)*

Missions :

- Établir un déroulement précis des sessions
- Créer ou améliorer des outils et actions
- Proposer un mode de fonctionnement précis (organisation de petits déjeuners...)
- Accompagner le chef de projet dans sa démarche et sa réflexion.

▶ *Exploitation du retour d'expériences*

Missions :

- Explorer la façon dont l'intégration se déroule
- Proposer des ajustements éventuels
- Codifier le processus par écrit une fois celui-ci validé

# L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés



## Conseils

### ► En amont de la démarche

- Bien identifier les caractéristiques de l'entreprise afin de présenter aux nouveaux un "tableau" qui soit proche de la réalité qu'ils seront appelés à découvrir.
- S'informer des pratiques existantes dans d'autres entreprises et adopter un regard critique à leur égard. Que fait-on ? Comment ? Est-ce suffisant ? Comment est-ce vécu ?
- Étudier si cela est possible l'historique des sessions d'accueil qui ont existé dans l'entreprise.
- Obtenir l'accord de la direction et sensibiliser les managers à l'importance de cette démarche.

### ► Pendant la démarche

- Veiller à l'importance du "premier jour", c'est-à-dire accompagner par le dialogue et la proximité les nouveaux venus.
- Faire en sorte que les managers "libèrent" de facto leur emploi du temps.
- Respecter le processus tel qu'il est défini par l'entreprise.
- Pouvoir prendre en compte le ressenti et les attentes des nouveaux arrivants.
- Coupler les aspects relationnel et informatif.
- Ne pas distribuer trop d'informations à la fois. Mieux vaut en effet les distiller dans le temps, d'autant que l'intégration se déroule traditionnellement en plusieurs phases.
- Bien distinguer l'essentiel de l'accessoire et apprécier ce qui doit être dit (présentation de l'entreprise), ce qui mérite d'être montré (visite du site, d'un point de vente...) et ce qu'il est préférable d'écrire dans des documents consultables à loisir (livret d'accueil donnant de manière commode et attractive l'essentiel des renseignements d'ordre administratif et pratique).
- Mettre l'accent sur la prise de contact avec le poste. C'est une phase essentielle reposant d'abord sur l'attitude de la hiérarchie immédiate. Il s'agit d'expliquer le contexte concret du travail, de présenter les collègues et d'insister sur certaines questions (qualité, sécurité, confidentialité...).
- Donner le sentiment que l'entrant est "attendu" (affectation d'un bureau et du matériel nécessaire, ordinateur, cartes de visite, octroi d'habilitations...).

### ► En aval de la démarche

- Poursuivre l'accompagnement jusqu'au bout du processus. Ne pas "laisser tomber" au prétexte que la priorité est ailleurs.
- Ne pas hésiter à "revenir en arrière" en cas de besoin.
- Recueillir les impressions du nouveau venu et de l'ensemble des acteurs concernés par le processus (hiérarchie, tuteur, direction des ressources humaines...).
- Impliquer par la suite les "ex-nouveaux venus" dans le processus d'intégration.

# L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés



## *L'essentiel*

- “Rien ne sert de courir, il faut partir à point” : l'accueil et l'intégration sont une exceptionnelle occasion de communiquer. C'est pourquoi il importe de définir une politique d'intégration qui soit la plus efficace possible et la plus adaptée aux réalités de l'entreprise. Cette politique s'attachera au déroulement des étapes, à la coordination des intervenants dans le processus et à l'adéquation des messages aux cibles.
- Gérer la double dimension relationnelle et informative moyennant l'utilisation réfléchie de tout ou partie des actions et supports d'information dont dispose le communicant : livret d'accueil, “collection” de publications internes, films institutionnels, échantillonnage produits, visite des locaux, rencontre des dirigeants, échange avec les services, visite en clientèle, etc.
- Veiller enfin au bon déroulement de phases d'intégration planifiées : le recrutement, l'accueil proprement dit, la prise de contact avec le poste et l'accompagnement ultérieur.



5, rue des Immeubles  
Industriels  
75011 PARIS  
Tél. : 0142 40 23 00  
contact@aconseil.fr  
www.aconseil.fr