

INTÉGRER

votre nouveau salarié

Le moment où se concrétise véritablement votre recrutement est celui de l'intégration de votre nouveau collaborateur.

Dès son arrivée, il est capital de réunir les conditions favorables pour renforcer la motivation qu'il a exprimée lors de votre entretien. Nous vous proposons, ci-après, quelques actions et méthodes simples pour entretenir cette dynamique. Elles permettront au nouvel arrivant de s'approprier rapidement son poste et de trouver sa place dans votre entreprise aussi vite que possible.

DURÉE DE L'INTEGRATION

Quelques heures à quelques jours sont nécessaires à l'accueil, quelques semaines à quelques mois sont à prévoir pour l'accompagnement sur le poste de travail.

COMMENT PRÉPARER L'INTÉGRATION DE VOTRE NOUVEAU SALARIÉ AVANT SA PRISE DE POSTE ?

Même si ce n'est pas le premier poste de votre nouveau salarié, la période d'intégration est déterminante. L'environnement de travail, les pratiques, les habitudes, les outils ne sont pas forcément ceux qu'il a connus. Votre collaborateur a besoin de vous pour "prendre en main" son nouveau poste et démontrer ce qu'il sait faire.

— Avant sa venue, préparez son arrivée

Pour lui permettre de s'adapter à l'entreprise, aux caractéristiques et, le cas échéant, aux exigences spécifiques du poste, quelques actions à préparer :

- prévenir l'équipe de son arrivée, et en priorité les personnes avec lesquelles il va travailler, (prévoyez le cas échéant une présentation en réunion d'équipe) ;

- vérifier que les conditions matérielles (bureau, matériel, outils) seront réunies le jour de son arrivée ;

- identifier la personne responsable de son accueil et de son accompagnement sur le poste de travail ;

- évaluer le temps que vous et vos collaborateurs pourrez lui accorder pour l'aider à découvrir son environnement de travail (réservez dès à présent sur votre agenda des temps d'entretien avec le nouveau salarié) ;

- préparer si nécessaire son entrée en formation de façon à ce qu'il puisse démarrer dès son arrivée.

COMMENT ACCUEILLIR VOTRE NOUVEAU SALARIÉ ?

- Impliquez l'équipe dans son accueil.
- Après lui avoir souhaité la bienvenue, et avoir souligné votre volonté de l'aider à s'intégrer au mieux et au plus vite :
- remettez-lui son contrat de travail si cela n'a pas encore été fait ;
- présentez-le aux autres membres de l'entreprise et faites-lui part des « habitudes » de la maison en l'invitant à y participer (la réunion de service hebdomadaire, voire des habitudes de convivialité comme « on se retrouve tous les vendredi midi pour déjeuner ensemble ») ;
- rappelez-lui les horaires indiqués lors de son recrutement et précisez-lui les règles et habitudes de travail en vigueur dans l'entreprise pour lui permettre d'adopter le comportement adapté au regard de vos attentes ;
- faites-lui visiter l'établissement (le service, l'atelier, le magasin, les bureaux,...) pour qu'il y prenne rapidement ses repères ;

- conduisez-le à son poste de travail préalablement préparé en lui expliquant clairement les consignes de sécurité ;
 - transmettez-lui les documents sur les produits et les activités de l'entreprise pour lui permettre de comprendre les besoins des clients.
- >>>** Rappelez-lui que vous vous tenez à sa disposition pour répondre à ses questions au cours de ses premières journées dans votre entreprise.

DÉCOUVRIR LA REALITE

Si vous accueillez un jeune dans votre entreprise, laissez-lui découvrir son poste sans le cantonner à des tâches trop spécialisées, mettez-le au travail pour qu'il puisse faire ses preuves. L'intégration dans une entreprise est pour lui la confrontation à une réalité tout autre de celle de l'école.

ANPE MODE D'EMPLOI

- Votre nouveau salarié a peut-être besoin d'acquérir de nouvelles connaissances ou pratiques spécifiques (formation bureautique, utilisation d'outils ou d'engins spécifiques, technique de vente particulière,...).
- Avant son recrutement, votre conseiller ANPE peut vous aider :
 - en vous conseillant dans le choix de la mesure la plus appropriée et en vous aidant à construire le plan de formation ;
 - en vous facilitant le repérage de l'organisme de formation ;
 - en montant avec vous le dossier de l'aide à l'emploi.

INTÉGRER

votre nouveau salarié

COMMENT ACCOMPAGNER VOTRE NOUVEAU SALARIÉ SUR SON POSTE ?

Le salarié a fait connaissance avec son environnement de travail. Il a désormais besoin de prendre la mesure de son poste.

La prise de poste

Dès sa prise de poste, responsabilisez le salarié.

- Rappelez-lui ce qu'on attend de lui, en repérant, éventuellement à l'aide de la fiche de poste, les différentes activités qu'il aura à effectuer.
- Indiquez-lui les tâches à réaliser au cours des premières semaines. Donnez-lui des consignes claires en lui indiquant les procédures à respecter.
- Planifiez ensemble le temps nécessaire à la maîtrise du poste et le moment où il devra assumer l'ensemble de ses missions, en lui fixant des objectifs clairs et précis.

- Confiez-lui des activités (en allant progressivement des activités principales aux activités complémentaires) qu'il peut accomplir en toute autonomie.
- Présentez-lui quelques fournisseurs ou clients.
- Signalez-lui les sources d'information et de documentation ou proposez-lui l'appui de personnes ressources afin de lui donner la possibilité d'apprendre de façon autonome.

CONSEILS PRATIQUES

Observez la façon de travailler de votre nouveau salarié. Si vous remarquez des erreurs (non respect des modes opératoires, des consignes de sécurité...), corrigez-les immédiatement.

Mettez l'accent sur la rigueur, la méthode et la qualité du travail (la rapidité d'exécution viendra plus tard). Incitez-le à s'auto-évaluer.

Si votre nouveau salarié a suivi une formation, organisez son retour sur son poste de travail : il doit pouvoir mettre rapidement en œuvre ce qu'il a acquis. Veillez, par exemple, à ce que le matériel dont il a appris le maniement soit disponible et en état de marche à son retour.

D'autres actions d'accompagnement, au cas par cas.

D'autres actions complémentaires peuvent favoriser l'intégration de votre nouveau salarié.

— Le tutorat et le « parrainage »

- Le tuteur aide le nouveau salarié à acquérir la pratique professionnelle indispensable à la bonne tenue de son poste. Il est volontaire, suffisamment disponible, expérimenté et possède des qualités pédagogiques.
- Le parrain, personne extérieure au service, va conseiller et orienter le nouveau salarié tout au long de son intégration dans l'entreprise.

Le parrainage est approprié aux entreprises d'une certaine taille ou composées de plusieurs établissements (une chaîne de magasins par exemple) : il permet au nouveau salarié de se familiariser avec son environnement au travers d'une relation privilégiée.

— Le passage de relais

En cas de remplacement sur un poste, mettez en place un « doublon » avec l'ancien titulaire pour qu'il transmette au nouveau salarié les consignes et informations nécessaires. Anticipez le passage de relais pour que le salarié sur le départ soit encore disponible. Cette solution offre l'avantage d'une transition en douceur, cependant elle présente le risque d'une transmission de mauvaises pratiques ou habitudes.

— Le parcours de « découverte » :

Organiser un circuit sur plusieurs postes de travail, au sein de différentes équipes, se justifie pour une activité complexe. Il donne une vision globale de l'activité de l'entreprise et de son organisation et permet de mieux appréhender les relations avec les autres et de préparer les coopérations futures.

COMMENT APPRÉCIER L'INTÉGRATION DE VOTRE NOUVEAU SALARIÉ ?

Pour vous permettre d'évaluer ensemble le déroulement de l'intégration, vous allez faire régulièrement le point. En fonction des difficultés rencontrées, vous déciderez de poursuivre ou de modifier le parcours d'intégration. Ces ajustements suffisent souvent à corriger une incompréhension et éviter une séparation prématurée.

>>> Dans la mesure du possible, dégagez du temps pour ces évaluations hors des périodes de forte activité. Disponibles l'un et l'autre pour cet échange, il n'en sera que plus riche.

— Le bon moment

N'attendez pas pour exprimer vos remarques ou pour répondre aux interrogations. En étant disponible, vous anticiperez les difficultés.

Trois moments sont particulièrement sensibles :

- la fin du premier jour,
- la fin de la première semaine,
- la première paye.

INTÉGRER

votre nouveau salarié

ANPE MODE D'EMPLOI

Votre conseiller peut vous aider à conduire l'intégration de votre nouveau salarié dans le cadre de la prestation « conseil en recrutement ».

— Les points à évaluer

Evaluez de façon factuelle (et non sur des impressions) et constructive : posez des questions au nouveau salarié, assurez-vous de la bonne compréhension de ses remarques en les reformulant et aidez-le à résoudre ses difficultés.

Il s'agit d'échanger avec votre salarié et de confronter vos points de vue sur :

- la maîtrise de chacune des activités dont il est responsable,
- sa capacité à utiliser certains outils ou techniques,
- sa connaissance des circuits, d'information ou de production,
- le respect des règles et procédures
- le respect des consignes de sécurité (le cas échéant de la confidentialité),

- son appréciation du poste (au regard de ce qu'il en avait compris, de ce que vous lui aviez décrit, de ses attentes),
- ses relations avec ses collègues, sa hiérarchie, les clients, les fournisseurs,...
- et le cas échéant, ses difficultés pour accomplir ses missions.

Notez à l'issue de l'entretien ce qui est acquis ou les éléments de progression. Définissez-en les moyens (investissement de la personne, accompagnement de votre part...).

>>> Il s'agit d'être aussi attentif à la façon de travailler qu'au résultat obtenu. Si l'objectif n'est pas atteint, se demander pour quelle raison.

— Si une difficulté se présente...

... dans la maîtrise de ses différentes activités :

si le salarié ne maîtrise pas suffisamment les tâches confiées, même après son passage en formation, organisez une période de tutorat, aussi courte soit-elle.

... dans son environnement de travail :

si votre salarié a du mal à identifier clairement « qui fait quoi », faites le tour de l'entreprise en lui fournissant à chaque fois les indications nécessaires.

>>> A priori, pour chaque difficulté, il existe une solution. Celle-ci trouvée, assurez-vous de son efficacité auprès de votre salarié au cours d'un nouvel entretien.

... dans la maîtrise des circuits d'information :

Si votre salarié méconnaît les procédures administratives en vigueur dans votre entreprise, organisez une séance au cours de laquelle vous lui présenterez clairement les règles et les différents documents.

... dans son comportement :

Si votre salarié ne trouve pas le bon mode de relation avec les clients, les fournisseurs ou ses collègues de travail, expliquez-lui les enjeux pour l'entreprise de bonnes relations avec ces interlocuteurs et provoquez une discussion ouverte avec les intéressés.

QUAND S'ACHÈVE LA PÉRIODE D'INTÉGRATION ?

On distingue la période d'essai, quand elle existe, de la période d'intégration.

— La période d'essai est une « borne juridique » au cours de laquelle chacune des deux parties s'autorise à renouveler l'essai, à poursuivre ou à interrompre la relation « contractuelle » d'un commun accord sans préjudice, de part et d'autre.

>>> Une question juridique sur la période d'essai ? Quelles dispositions s'appliquent à votre entreprise et au contrat de travail que vous avez conclu ? Consultez votre convention collective.

— La période d'intégration est le temps nécessaire pour que le salarié devienne suffisamment autonome.

La durée de cette période est très variable et peut être égale, inférieure ou supérieure à une période d'essai.

>>> La période d'intégration n'est régie par aucune règle de droit. Elle se définit pour chaque salarié embauché, en fonction de ses compétences, des exigences du poste et de l'environnement de travail.

La période d'intégration se termine quand le nouveau salarié a acquis son autonomie et que ni vous ni le salarié ne ressentez plus le besoin de faire ces points d'étape.

L'objectif maintenant est de maintenir ce lien dans le temps, ce qui nécessite une attention dans la durée.

>>> Au cours du dernier point d'étape, informez-le de son changement de « statut » : il fait à présent totalement partie de l'entreprise.