



Intégrer un salarié dans l'entreprise

L'objectif de ce guide est d'aider les managers à optimiser l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise.

Un autre guide FAFSEA « Assurer la fonction de tuteur » est à la disposition des personnes désignées pour accompagner les nouveaux arrivants.

Pourquoi une démarche d'intégration ?

Le recrutement d'un nouveau collaborateur est une démarche engageante. Trouver la bonne personne qui remplira les exigences du poste et développera les compétences attendues nécessite du temps, un investissement. Pour réussir son intégration, une démarche cohérente est nécessaire dès son arrivée. Elle vise à faciliter l'adaptation au poste de travail, à l'intégration au sein des équipes de travail et de l'entreprise en général.

Cette démarche d'intégration permet au nouvel arrivant de se sentir soutenu pour développer ses compétences. Elle s'inscrit plus largement dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

1

Comment faire ?

La démarche d'intégration préconisée comprend quatre étapes. Pour chacune, des conseils ou des fiches pratiques sont proposés. Ces fiches sont à adapter en fonction de vos besoins et de la taille de l'entreprise.

- **Première étape : Préparer l'arrivée du salarié**

 Fiche 1 : Programme d'intégration du salarié

Ce programme doit être élaboré avec le supérieur hiérarchique du salarié, le responsable du personnel et le référent professionnel ou tuteur. Il peut être affiné après l'arrivée du salarié.

Il permet de :

- formaliser les activités confiées au salarié et les planifier dans le temps,
- responsabiliser chacune des personnes intervenant dans son intégration.

- **Deuxième étape : Désigner un tuteur**

- **Troisième étape : Accueillir le salarié**

- **Quatrième étape : Accompagner le salarié**

 Fiche 2 : Parcours de formation et d'adaptation au poste de travail

 Fiche 3 : Suivi du nouveau salarié





Intégrer un salarié dans l'entreprise

Première étape : préparer l'arrivée du salarié

La préparation de l'arrivée d'un salarié débute avec la décision de recruter. Elle consiste à réfléchir aux conditions et aux informations à réunir pour faciliter l'intégration du nouveau collaborateur. De cette étape essentielle dépend la réussite de l'intégration du salarié. La fiche 1 peut vous aider pour cette étape.

Questions à se poser avant son arrivée

- Ai-je prévu un espace pour accueillir le salarié ? (local, bureau, armoire...)**
Trop souvent encore, des salariés nouvellement embauchés se retrouvent sans espace réservé.
- Le matériel et l'équipement dont il a besoin pour travailler sont-ils prêts ?**
Lister l'ensemble du matériel nécessaire pour commander les fournitures manquantes et prévoir les engins ou matériels, l'ordinateur, l'équipement de protection individuelle indispensables à son travail.
- Ai-je suffisamment communiqué auprès du personnel sur son arrivée ?**
Il est indispensable d'informer les autres salariés de sa date d'arrivée, de l'emploi confié, de son positionnement dans l'entreprise et de son profil (formation, expérience...). Solliciter la collaboration de l'ensemble de l'équipe pour faciliter son intégration.
- Que doit-il impérativement savoir pour commencer à travailler ?**
Lister les éléments importants à lui communiquer sur son emploi, son environnement de travail (horaires, restauration, transports...), le fonctionnement de l'entreprise et du secteur d'activité...
- Quels sont les documents à lui remettre à son arrivée ?**
Au-delà des documents juridiques obligatoires liés à l'embauche (contrat de travail, convention collective, règlement intérieur, règles de sécurité, mutuelle...), plusieurs documents sont fortement recommandés : fiche de poste (voir le guide du FAFSEA « Rédiger une fiche de poste »), organigramme, présentation écrite succincte de la société, annuaire du personnel, liste d'adresses professionnelles, sites Internet, intranet...
- Qui est le mieux placé pour assurer son suivi dans l'entreprise ?**
Désigner un référent professionnel ou tuteur pour l'accompagner les premiers temps (voir deuxième étape).
- Qui sera chargé de l'accueillir ?**
Il est essentiel de lui réserver un bon accueil (voir troisième étape).
- Quelles vont être ses premières activités ?**
Définir précisément les activités à lui confier à son arrivée (voir quatrième étape).
- Dans quel domaine est-il a priori nécessaire de le former ? Qui s'en chargera ?**
(voir quatrième étape).
- Pendant combien de temps faut-il prévoir un suivi ?**
Il est souhaitable de définir la période d'adaptation nécessaire.

2



En cas d'embauches régulières, élaborer un livret d'accueil pour présenter l'entreprise, les droits et les devoirs du salarié et intégrer des informations pratiques sur la vie de l'entreprise.





Intégrer un salarié dans l'entreprise

Deuxième étape : désigner un tuteur

Le tuteur sera le référent professionnel du nouveau collaborateur salarié tout au long de sa période d'intégration.

Le tuteur accompagne la démarche d'intégration. Il participe activement à l'accueil et à l'intégration de la personne qui peut s'appuyer sur lui pour prendre ses marques et résoudre ses difficultés (voir le guide du FAFSEA : « Assurer la fonction tuteur »).

Les trois grandes missions d'un tuteur

- ❶ **Faciliter l'adaptation du nouveau collaborateur/salarié dans l'entreprise** : veiller à la qualité de l'accueil, transmettre toutes les informations utiles sur le fonctionnement de l'entreprise, favoriser sa mise en relation avec les autres salariés, répondre à ses questions...
- ❷ **Former le salarié à son poste de travail** : expliquer les procédures de travail, montrer les bons gestes techniques, transmettre son savoir-faire, faire part de son expérience, réfléchir aux meilleures situations d'apprentissage...
- ❸ **Suivre le salarié pendant les premiers mois** : observer et évaluer son travail, identifier les difficultés rencontrées, l'encourager et le soutenir...

Le choix du tuteur

3

La relation qui va s'établir entre le tuteur et le nouveau salarié est déterminante dans la mise en oeuvre de ses compétences.

Le choix du tuteur n'est pas anodin. Il convient de désigner une personne :

- volontaire pour assurer cette fonction ;
- ayant l'expérience de la fonction occupée par le nouveau salarié ;
- connaissant bien le fonctionnement général de l'entreprise et de l'équipe ;
- pédagogue et prêt à partager ses connaissances et son expérience ;
- suffisamment disponible et présente dans l'entreprise pour lui consacrer du temps ;
- organisée et structurée pour assurer un suivi régulier ;
- capable de prendre en compte les différences d'âge, de formation, de culture...

GUIDE **Intégrer** un salarié dans l'entreprise

La préparation du tuteur

Il est souhaitable d'aider la personne désignée à assumer cette fonction, surtout s'il s'agit de sa première mission en tant que tuteur.

Il convient de :

- bien expliquer ce que l'on attend d'elle vis-à-vis du nouvel arrivant ;
- donner toutes les informations utiles concernant le salarié avant son arrivée ;
- préparer avec elle le programme d'intégration du salarié ;
- veiller à lui libérer du temps pour assurer cette fonction ;
- mettre en place un programme d'évaluation, en accord avec le supérieur hiérarchique.



- Proposez-lui une formation à la fonction tutorale en demandant conseil à votre délégation régionale du FAFSEA.
- Remettez-lui le guide FAFSEA «Assurer la fonction de tuteur».

Troisième étape : accueillir le salarié

Au cours de la période d'intégration, l'objectif est de mettre en confiance le salarié et de lui communiquer au fil des jours toutes les informations et les connaissances utiles à sa prise de fonction.

4

Conseils pour réussir l'accueil du salarié

- Le jour de son arrivée, veiller à ce qu'une personne se charge de l'accueillir de manière conviviale (autour d'une tasse de café par exemple).
- L'accompagner tout au long de la première journée.
- Prévoir une rencontre avec le chef d'entreprise.
- Organiser une visite du site ou des locaux.
- Le présenter individuellement aux autres salariés.
- Lui remettre les documents préparés avant son arrivée.
- Lui montrer concrètement les produits ou les services proposés par l'entreprise.
- Lui expliquer le fonctionnement de l'entreprise (historique, organisation, services, projets...).
- Détailler les missions et les activités de son poste, les consignes et les procédures à respecter, son environnement de travail (travail seul ou en équipe...).
- Être disponible pour répondre à ses questions.
- L'aider à régler tous les problèmes administratifs liés à son embauche.
- Lui présenter et lui expliquer son programme d'intégration.





Intégrer un salarié dans l'entreprise

Quatrième étape : accompagner le salarié

L'intégration du salarié ne se limite pas à la phase d'accueil. Un accompagnement s'avère indispensable pour qu'il devienne opérationnel dans les meilleurs délais. Il repose sur la formation du salarié au poste de travail et la mise en place d'un suivi. Ce suivi pourra être assuré par le tuteur sous la responsabilité du supérieur hiérarchique du nouveau salarié.



Fiche 2 : Parcours de formation et d'adaptation au poste de travail

Le parcours de formation est à élaborer à partir des principales activités du poste. Il revient au tuteur et au responsable hiérarchique du nouveau collaborateur de le définir.



Repartez du descriptif de l'emploi pour construire le parcours de formation du salarié (voir le guide FAFSEA «Rédiger une fiche de poste»).

Il s'agit de :

- identifier les activités ou les tâches essentielles de l'emploi ;
- évaluer le temps nécessaire à la maîtrise de l'activité ;
- répertorier pour chaque activité, les informations et les savoir-faire mobilisés ;
- transmettre les consignes ou assurer la formation pour la sécurité au poste de travail / site de l'entreprise ;
- réfléchir aux meilleurs moyens pour développer les compétences : travail en binôme, observation par le salarié des gestes à réaliser, sessions de formation hors poste de travail...

5



Fiche 3 : Suivi du nouveau salarié

Il est essentiel d'instituer un suivi grâce à la planification de rencontres régulières (hebdomadaire par exemple) et à la réalisation d'un support de travail permettant de conserver une trace. Le suivi est assuré par le tuteur sous la responsabilité du supérieur hiérarchique. Un bilan avec ce dernier doit intervenir avant la fin de la période d'essai, pour confirmer l'embauche.

Ce suivi a pour but de :

- mesurer sa progression et évaluer les activités maîtrisées par le salarié ;
- identifier les difficultés qu'il rencontre et mettre en place des actions correctives (formations complémentaires...) ;
- connaître son intérêt pour l'emploi et l'entreprise ;
- recueillir ses remarques et ses suggestions concernant les améliorations possibles du poste.



Une fois l'intégration réussie, il convient de fidéliser le salarié. L'entretien annuel d'évaluation constitue un moment idéal pour connaître les motivations et les aspirations du salarié, afin d'évoquer son évolution dans l'entreprise. Reportez-vous au guide Fafsea «Conduire les entretiens annuels d'évaluation».

Pour certaines activités ou métiers, le FAFSEA propose des grilles « Repérer les besoins individuels de formation » qui peuvent vous aider à formaliser cette démarche d'entretien.



Intégrer un salarié dans l'entreprise

programme d'intégration du salarié

Salarié concerné : Poste occupé :
Période du : au :

ACTIVITÉS PROGRAMMÉES (VISITE DU SITE, PARTICIPATION À UNE RÉUNION, RENCONTRES, TRAVAIL EN BINÔME, FORMATION...)	QUAND ?	AVEC QUI ? (NOM ET FONCTION)	AVEC QUELS MOYENS ? (DOCUMENTS À UTILISER, MATÉRIELS...)





Intégrer un salarié dans l'entreprise

parcours de formation et d'adaptation au poste de travail

Salarié concerné : Poste occupé :
 Période du : au :

ACTIVITÉS À RÉALISER	TEMPS DE MAÎTRISE DE L'ACTIVITÉ	CONNAISSANCES INDISPENSABLES	SAVOIR-FAIRE MAÎTRISER	QUEL EST LE MEILLEUR MOYEN D'APPRENTISSAGE





Intégrer un salarié dans l'entreprise

suivi du nouveau salarié

Salarié concerné : Poste occupé :
Période du : au :

ACTIVITÉS CONFIEES	COMMENTAIRES DE L'ENTREPRISE (NIVEAU DE MAÎTRISE DES ACTIVITÉS*, POINTS À AMÉLIORER)	COMMENTAIRES DU SALARIÉ (DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, REMARQUES ET SUGGESTIONS)	ACTIONS NOUVELLES À ENTREPRENDRE

*Voir si besoin les grilles du guide FAFSEA «Repérer les besoins individuels de formation»

