



L'intégration des salariés, de quoi parle t-on ?

1 Investir dans l'intégration, un enjeu de performance

Dans un contexte où les entreprises doivent faire face à des enjeux d'attractivité, notamment les TPE et PME, pour attirer, fidéliser les candidats, les entreprises mettent souvent des moyens accrus pour promouvoir et valoriser leur image pour faciliter leur recrutement et développent leur marque employeur.

Paradoxalement, elles **investissent souvent peu ou pas dans le travail d'intégration** des nouveaux collaborateurs et collaboratrices et pour celles qui le font, elles omettent de prendre en compte les **conditions satisfaisantes** à mettre en œuvre pour que le recruté puisse **faire face aux exigences du travail et la qualité des activités à réaliser**. Or, cette première mise en situation est souvent déterminante dans la perception et la représentation que la personne se fera du travail et de l'entreprise.

Ainsi au-delà de la performance sociale, la prise en compte des conditions de réalisation du travail est un facteur favorisant une intégration réussie des salariés et permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise et son image de marque sur le territoire.

Elle répond à différents niveaux :

INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS



DES ENJEUX SOCIAUX

- Construire un parcours professionnel et développer les compétences tout au long de la carrière
- Permettre aux salariés de travailler en sécurité, dans un environnement de travail sécurisé
- Permettre aux salariés de se « sentir bien » au travail
- Permettre à des personnes d'accéder à un emploi
- Valoriser l'image du métier : montée en compétences, accueil, intégration...
- Favoriser un sentiment d'appartenance à l'entreprise



DES ENJEUX ÉCONOMIQUES

- Être attractif pour attirer des candidats et les fidéliser dans un contexte où le territoire ou le métier l'est peu
- Avoir un avantage concurrentiel pour développer de nouveaux clients pour accroître les effectifs
- Réduire le turn-over, les accidents du travail, les maladies professionnelles.
- Avoir des salariés opérationnels rapidement



DES ENJEUX QUALITÉ

- Trouver et fidéliser le « bon salarié » avec les qualifications nécessaires
- Fournir une prestation de qualité
- Fidéliser et améliorer la satisfaction clients



DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

- Respecter l'utilisation du matériel et l'application des méthodes de travail pour éviter d'exposer les salariés et la population aux risques chimiques et sanitaires
- Respecter l'utilisation des produits
- Agir sur l'attractivité et l'image de l'entreprise

ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION

L'intégration dans l'entreprise est une interaction entre un individu et une organisation (service, collectif...) qui se construit dans le temps. N'étant pas le résultat d'un acte posé, bref et précis, comme le recrutement ou l'accueil, l'intégration est un processus qui génère du changement. Elle n'est pas qu'une relation individuelle entre le recruteur et le recruté, elle est plus large et pose des conditions d'emploi (horaires, contrat..) et de travail (modification du travail des autres salariés, répartition des tâches, des activités...).

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même. Cette relation d'attachement durable et constant qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs communes et la réponse aux attentes des salariés.

L'intégration et la fidélisation sont souvent fortement liées.

On dit qu'une **entreprise est attractive** dès lors qu'elle donne envie de travailler pour elle ; qu'elle attire spontanément des candidats et que les effectifs sont fiers d'en faire partie.

2 Des modalités d'intégration souvent négligées

Accompagner le salarié dans sa nouvelle fonction a pour but de le rendre opérationnel le plus rapidement possible, c'est pourquoi le délai d'apprentissage doit être efficace pour que l'entreprise ne perde pas en productivité pendant cette phase. De plus, l'arrivée d'un nouveau collaborateur pourra permettre à l'équipe en place de se décharger petit à petit d'une charge de travail supplémentaire effectuée en attente d'un remplaçant. Ainsi, l'équipe pourra devenir plus productive en répartissant mieux la charge de travail.

Les premiers mois passés, notamment lors de la période d'essai, dans une entreprise sont souvent déterminants pour un nouvel embauché. C'est souvent l'occasion pour ce dernier de se faire une opinion sur l'entreprise qu'il vient d'intégrer, et de décider s'il restera ou non. **Une période pourtant négligée par beaucoup d'entreprises qui comptent sur un processus d'intégration « naturel ».**

La réussite de l'intégration se mesure notamment par la fidélisation du collaborateur, mais pas seulement. En négligeant cette phase d'intégration, l'entreprise se confronte au risque de voir son nouvel arrivant perdu dans une culture d'entreprise ou une organisation du travail qu'il peine à appréhender, être confronté à de nouvelles méthodes de travail qu'il doit comprendre et adopter rapidement, ou encore avoir des difficultés dans les relations professionnelles avec les autres collaborateurs.

3 Les signes d'une mauvaise intégration

En partant du constat que l'intégration est la capacité d'une entreprise à faire en sorte qu'un nouveau collaborateur puisse être opérationnel professionnellement et socialement, une intégration ratée peut se manifester par un collaborateur qui :

- ▶ ne comprendrait toujours pas les missions qu'il doit réaliser, où et auprès de qui chercher les informations nécessaires à la réalisation de son travail...
- ▶ ne disposerait pas du matériel et outils nécessaires pour travailler...

D'autres indicateurs peuvent être également pertinents comme le turn-over, le nombre de démissions prématurées, de fins de période d'essai à l'initiative du salarié ou d'abandons de poste...

En parallèle, une « mauvaise » intégration peut aussi se manifester sur le collectif de travail qui accueille comme un nombre d'accident du travail en hausse, des tensions et des conflits relationnels, des demandes de changement de service ou d'atelier, des processus d'usure professionnelle apparaissant de plus en plus en tôt dans la carrière des salariés, une baisse de productivité, des taux de rebuts ou de retours clients qui augmentent, des matières premières surconsommées...



UN EXEMPLE DE PARCOURS D'INTÉGRATION INFRUCTUEUX, RISQUANT D'AFPECTER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE :

Dans cette entreprise de production, les départs à la retraite liés au vieillissement de la population, combinés à des hausses d'activité obligent l'entreprise à réaliser des recrutements, principalement sur le poste d'approvisionneur de lignes.

L'entreprise souhaite profiter des périodes de hausses d'activité, pendant lesquelles elle recrute habituellement en intérim, pour identifier un vivier de futurs candidats pour le remplacement de personnes partant à la retraite.

Les agences d'intérim font remonter à l'entreprise que celle-ci ne jouit pas d'une bonne image sur le territoire et qu'elles ont du mal à trouver des candidats.

Après une première analyse, l'entreprise constate que l'accueil des intérimaires est défaillant et les met en difficulté. Après avoir retravaillé la procédure d'accueil et le livret d'accueil, elle constate une amélioration temporaire, puis se trouve de nouveau confrontée à un turn-over important, tant du côté des intérimaires que du côté des embauches classiques. Le croisement de données laisse même entrevoir des liens entre ces périodes de turn over important, des retours clients négatifs et des tensions internes.

A l'occasion d'une action menée avec l'Aract Normandie, l'entreprise met en place un groupe de travail réunissant un salarié ayant de l'ancienneté, un salarié récemment embauché, un pilote de ligne, le chef d'équipe et le responsable des ressources humaines.

Plusieurs éléments ayant un impact sur l'intégration des salariés ressortent de ce groupe :

► Des lignes qui fonctionnent différemment pour un même produit.

► L'approvisionnement ne constitue finalement qu'une des tâches dans l'activité d'un approvisionneur de ligne, puisqu'il s'agit de travailler en binôme avec une répartition du travail en amont et en aval de la ligne, chacun pouvant aller sur les différentes phases.

► L'identification des défauts de fabrication tout au long du processus. Cette identification doit permettre au conducteur de lignes de faire les réglages voire d'arrêter les machines, les informations qui lui sont remontées sont donc d'une grande importance.

► Une absence de référentiel permettant d'identifier les « malfaçons ».

L'ensemble de ces éléments complexifient énormément la prise de poste pour un nouvel arrivant qui peut alors se retrouver démuné s'il n'est pas accompagné.

LE COÛT DE LA NON INTÉGRATION :



COÛTS DIRECTS

- Recherche de candidats
- Recrutement : temps de gestion des dossiers
- Prise de poste et mobilisation du collectif de travail



COÛTS INDIRECTS ET COÛTS DE RÉGULATION

- Perte de capacité de production,
- Impact potentiel sur la qualité,
- Surcharge de travail des collaborateurs.



IMAGE DE MARQUE DE L'ENTREPRISE

- Risque de répercussions négatives : suite à une mauvaise expérience, les employés, souvent après leur départ, peuvent les évoquer directement à des proches, à d'anciens collègues et voire même sur les réseaux sociaux.

LE LIVRET D'ACCUEIL : UNE RÉPONSE ET NON LA RÉPONSE AU PROCESSUS D'INTÉGRATION

Pour travailler sur l'intégration, l'une des premières actions des entreprises est d'élaborer ou de retravailler leur livret d'accueil. Ce document ayant pour but de faciliter l'intégration et développer l'autonomie du collaborateur en regroupant l'ensemble des informations (valeurs, organigramme, plan, réglementation...), l'entreprise espère que le salarié pourra piocher toute information utile au grès de ses interrogations.

Or, dans les faits, ce n'est pas toujours le cas... Submergé par le nombre d'informations à intégrer, principalement centrées sur l'environnement du travail et peu sur le travail à réaliser par le salarié, le livret d'accueil est rapidement oublié dans un placard. Celui-ci, ainsi que la visite des locaux, les documents utiles, le badge, la présentation des collègues, le fonctionnement de l'entreprise (temps de travail, pause, etc) relèvent de l'accueil - et non de l'intégration - et ne peuvent pas se substituer à un véritable parcours d'intégration.

Comment s'y prendre concrètement ?

1 Rendre visible l'invisible

Le départ d'un salarié présent de longue date dans l'entreprise est souvent un écueil difficile à franchir pour l'entreprise. En effet, les savoirs acquis avec le temps, les évolutions du périmètre du poste, les savoir-faire qui se sont développés ou ont été modifiés, des interactions avec des collègues, la transmission des informations... sont autant de paramètres à prendre en compte.

Or, c'est souvent lorsqu'une personne part avec son savoir et ses compétences, et qu'il ne reste dans l'entreprise que pour seule trace une fiche de poste non actualisée, que l'on réalise toutes les difficultés que risque de rencontrer le nouvel arrivant et le collectif de travail dans lequel il va s'intégrer.

Piste d'action : Les entretiens professionnels ou d'évaluation permettent d'échanger sur le travail réel et sont des outils utiles pour nourrir les fiches de poste. Certaines entreprises réactualisent régulièrement, voire tous les ans, les fiches de poste afin d'y intégrer les évolutions, en concertation avec le salarié concerné.

2 Associer les experts

L'intégration d'un salarié dans l'entreprise n'est pas qu'une affaire de RH. Les nouveaux recrutés vont s'inscrire dans un collectif de travail, dans une organisation, un service. Il est donc important d'associer les parties prenantes à la définition du poste pour faciliter l'intégration de la personne qui l'occupera dans le futur.

Piste d'action : il s'agit de prendre le temps de pouvoir échanger en interne, avec le collectif de travail, des tâches et éléments importants que tenaient les personnes, d'identifier les priorités...

Il faut aussi dans certains cas être attentif à une illusion : celle des « tâches dites simples ». En effet, il arrive parfois que des postes soient considérés comme simples et tenables par n'importe qui, alors qu'avec le temps de nombreux savoir-faire et des acquis se sont développés et ont modifié le contour du poste.

Piste d'action : associer différents acteurs à la réflexion, c'est aussi la possibilité d'identifier des points incontournables dans le parcours de la personne, de travailler sur les moyens pour développer son autonomie...

3 L'intégration : un processus

L'intégration est un processus qui s'inscrit dans la continuité du recrutement. Une réflexion préalable à celui-ci sur l'intégration au sein de l'entreprise et du collectif de travail peut être l'occasion de reposer les attentes vis-à-vis du poste à pourvoir.

Piste d'action : alimenter la phase de recrutement par de nouveaux critères ou des compétences spécifiques issues de la réflexion sur l'intégration permettra de recruter un candidat répondant aux attentes de l'entreprise.

Les entreprises ont tendance à associer la période d'essai avec la période d'intégration. L'intégration a pour but d'accompagner le salarié vers l'autonomie et lui permettre d'atteindre ses objectifs individuels et collectifs, c'est pourquoi il s'agit d'une phase qui demande du temps et qui doit être construite par l'entreprise sur le long terme. Même s'il n'y a pas de durée spécifique pour un parcours d'intégration, il doit être à la hauteur des ambitions de l'entreprise pour favoriser la fidélisation des salariés.

Certaines entreprises sont attentives à la connaissance de l'entreprise et des produits, d'autres sont attentives à la manière dont la personne va atteindre son autonomie sur le poste ou encore son intégration dans un collectif de travail, etc..

Piste d'action : il est important de le formaliser et d'identifier, en amont du recrutement, des points d'étape pour faire le bilan de l'intégration, du tutorat de la part d'autres salariés plus expérimentés afin de favoriser l'intégration sur le long terme.

4 Le nouvel embauché : une ressource

Un recrutement est une rencontre entre des besoins identifiés par l'entreprise et les attentes du nouvel arrivant. Ce dernier est une véritable ressource pour l'entreprise : un profil senior entre dans l'entreprise avec une expérience déjà riche et un profil plus junior avec des méthodologies acquises lors de sa formation initiale. Dans les deux cas, cela peut être bénéfique pour l'entreprise et ne doit pas être négligé.

Piste d'action : certaines entreprises s'appuient aujourd'hui sur des phases dites de « rapport d'étonnement » du nouvel arrivant qui permet un échange, un regard extérieur sur le fonctionnement du service, les tâches affectées au poste... Cet exercice est également une modalité permettant à l'entreprise de rendre le nouvel arrivant acteur de son intégration.

5 Le parcours d'intégration : un enjeu de prévention de l'usure professionnelle

Dans des contextes d'entreprises soumises à des problématiques d'usure professionnelle et de pénibilité, une population ayant acquis une certaine ancienneté a souvent réussi à développer un ensemble de savoir-faire « d'expérience » et/ou de prudence, qui peuvent être utiles à tous.

Piste d'action : Prendre en compte ces savoir-faire et les intégrer dans le parcours d'intégration est une véritable opportunité de pouvoir intégrer de nouveaux salariés en réduisant les risques d'altération de leur santé.



Bonnes pratiques à la loupe :

Activité : Nettoyage industriel
Effectif : 250 salariés (Environ 500 sites pour 350 clients)
Localisation : Normandie

L'activité de l'entreprise, le nettoyage industriel, implique un fonctionnement dans lequel le personnel est au cœur des enjeux prioritaires, dans le cadre d'un marché très tendu et concurrentiel. Les problématiques de l'entreprise sont les suivantes :

- ▶ Un environnement de travail en multi-sites, en horaire décalé (avant et après le travail des autres) et morcelé.
- ▶ Beaucoup « d'individualités » dans le travail (nombre d'heures de travail différents, lieux d'exercice différents...)
- ▶ Des salaires bas et peu d'offres d'évolution de poste malgré un développement important de l'entreprise
- ▶ Des salariés qui ne sont souvent vus qu'une fois au moment de l'embauche, s'ils n'ont pas de difficultés particulières ou s'ils ne participent pas aux temps conviviaux organisés par la direction.
- ▶ 98% des collaborateurs sont des femmes et cette population est vieillissante (difficulté à trouver des jeunes)
- ▶ Des difficultés de recrutement, absentéisme et turn-over important (il faut 4 essais en moyenne pour un recrutement stable), des accidents du travail en hausse,...

Dans ce contexte, l'entreprise décide d'investir sur le personnel pour assurer la pérennité de l'entreprise et de prendre le temps nécessaire pour recruter et intégrer les nouveaux embauchés. Pour ce faire, l'entreprise a recréé différents espaces de travail (bureaux, sanitaires, chambre médicalisée...) avec divers revêtements (moquette, sol vinyle...) pour permettre aux nouveaux salariés d'appréhender les techniques et outils de travail dans un environnement protégé.

En concertation avec le service Ressources Humaines, l'encadrement et des nouveaux embauchés, l'entreprise a élaboré un parcours d'intégration avec des différents temps :

▶ **Pendant la phase de recrutement :** l'entreprise a mis en place des tests de compréhension et de logique adaptés au métier. Une réflexion est engagée sur l'affectation du site de travail et le domicile de la personne (ou l'accès rapide à une ligne de bus).

▶ **Le pré accueil** est structuré avec un temps de formation d'1h30 à 2h réalisé en collectif, suivi d'une visite du siège qui permet un premier niveau de prise de connaissance du travail et des produits utilisés, des questions sécurité et qualité, ainsi qu'une présentation globale de l'entreprise.

▶ **Pour l'accueil**, une personne référente est identifiée, en fonction des horaires de travail, pour être l'interlocuteur

des nouveaux embauchés. Actuellement, ce sont les responsables de secteur qui ont cette mission. Ils transmettent également les EPI et le livret d'accueil. Lors de la mise en place sur site, les responsables de secteur confirment les protocoles exposés en formation, expliquent la fiche de poste (tâches et fréquences) et font visiter les locaux du client.

▶ **À l'issue de la période d'essai**, un entretien avec la dirigeante est organisé. Le contenu de celui-ci porte sur :

- la réalisation de la formation de pré accueil et les besoins complémentaires en formation
- l'apport d'information sur les questions administratives (Qui fait quoi ? Quel sont les rôles des Ressources Humaines ou du service paie ? Quels sont les avantages ? Quelle procédure pour le cahier de liaisons ou la gestion des clés ?)
- la réalisation d'un rapport d'étonnement sur les premiers jours au sein de l'entreprise
- les souhaits du salarié d'augmenter le nombre d'heures de son contrat en cas d'opportunité.

▶ **Dans la continuité**, un temps de formation d'une journée est prévu pour aller plus loin dans la connaissance du travail et revenir sur les difficultés que les salariés ont pu rencontrer ainsi que des points réguliers avec le référent sur les 3 à 6 mois qui suivent.

Après plus d'un an de mise en place, les acteurs de l'entreprise font le **constat des résultats ou effets** suivants :

SUR LE VOLET SOCIAL



- Implication de la direction, de la Chargée RH et des responsables de secteur dans l'accueil et la formation des nouveaux embauchés
- Sentiment d'appartenance
- Fidélisation des collaborateurs
- Meilleure appréciation des risques liés au poste

SUR LE VOLET ÉCONOMIQUE



- Moins de démissions dans les premiers jours de prise de poste,
- Moins de turn-over
- Des salariés opérationnels plus rapidement
- Amélioration de la performance de l'entreprise grâce à des propositions faites dans les rapports d'étonnement
- Meilleure satisfaction client
- Relai de la communication et attractivité de l'entreprise

SUR LE VOLET ENVIRONNEMENTAL



- Meilleure connaissance de son poste et de son environnement de travail pour les nouveaux collaborateurs
- Meilleure utilisation des produits, consommation raisonnée et adaptée

Les points essentiels à retenir :

LE PROCESSUS D'INTÉGRATION :



Ne concerne pas uniquement le service RH, c'est l'affaire de tous.



S'inscrit dans la durée.



Doit être construit, formalisé et partagé en associant l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

L'intégration doit être pensée en **parallèle d'une amélioration des conditions de travail** en réduisant les causes de pénibilités physiques ou mentales et en renforçant le dialogue social et la qualité des relations de travail.

Les phases sur lesquelles s'appuyer pour contruire le processus d'intégration :



L'Aract Normandie peut vous aider

Pour accompagner les entreprises, l'Aract Normandie propose une offre de services pour favoriser l'amélioration des conditions de travail et la performance sociale des entreprises.

Conseil aux entreprises

L'Aract aide la direction et les salariés dans la construction autour des processus d'intégration et plus largement l'attractivité de l'entreprise. Elle met son expertise au service des branches professionnelles ou des institutions, dans le cadre d'actions collectives.

Actions d'information et de sensibilisation

L'Aract s'attache à transférer ses connaissances au travers de réunions d'information, de conférences et de documents pratiques.

Aide financière

L'attractivité et les enjeux de performance sociale font partie des thématiques privilégiées dans l'attribution du FACT (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail) qui soutient des actions de conseil. Le FACT est géré par le réseau Anact.



Directeur de la publication : Patrick Raillard - Rédaction : Nathalie Delaleau, Gilles Picard, Elise Junca.
Juillet 2019 - Crédit photo : © Pressfoto - Freepik

ARACT Normandie - Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
Tél : 02 31 46 13 90 - www.normandie.aract.fr