

PROCEDURE D'ACCUEIL

1 Introduction

Le processus d'accueil d'un nouvel arrivant est un processus clé du département des ressources humaines et qui malheureusement est souvent sous-estimé par ce dernier. Un accueil réussi aide le nouvel employé à s'intégrer dans les rouages souvent complexes de l'entreprise du 21^{ème} siècle.

Un programme de qualité d'accueil et d'intégration assure une adaptation rapide des employés à la mission de l'entreprise, influence directement la performance et le niveau de rétention. Ce programme doit permettre de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur les valeurs et la philosophie de l'entreprise, ainsi que sur les attentes des dirigeants et des employés. Il va sans dire que plus le processus d'accueil est organisé et structuré, plus ce dernier atteindra les objectifs souhaités par l'entreprise et répondra aux attentes des nouvelles recrues.

2 Les objectifs d'un programme d'accueil et d'intégration

La mise en place d'un programme structuré d'accueil et d'intégration des employés doit être une priorité pour tous les dirigeants d'entreprise. Encore convient-il de définir des objectifs adaptés à la complexité, à la taille de l'entreprise mais aussi à sa ou ses missions. La présente section a pour but de lister les objectifs les plus communs d'un programme d'accueil et d'intégration. Naturellement, cette liste ne peut être définie de manière exhaustive. Chaque entreprise doit y inclure les objectifs qui lui semblent être les plus adaptés.

Il est important de noter que le processus d'accueil et d'intégration ne se limite pas seulement aux nouveaux arrivants, mais également s'applique aux personnes de retour d'un congé de maternité, d'un congé parental ou suite à une longue période d'absence pour cause de maladie.

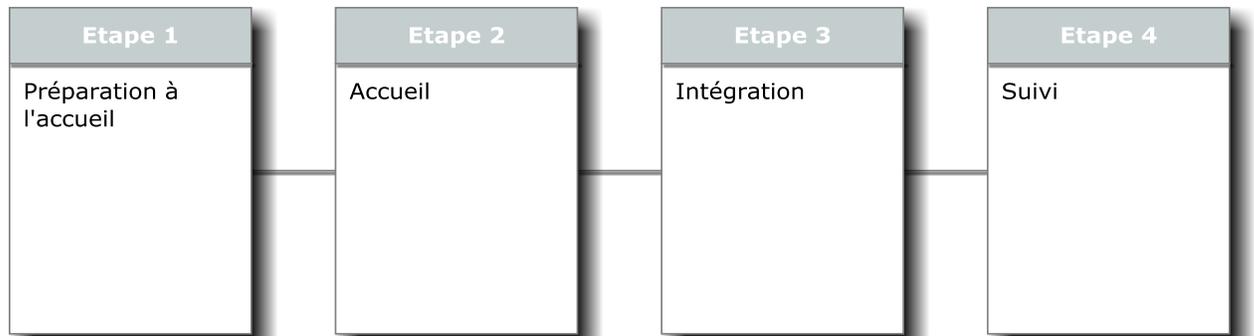
Les objectifs d'accueil et d'intégration :

- ✓ Finaliser les dernières formalités d'embauche
- ✓ Communiquer sur les missions de l'entreprise et des ses objectifs
- ✓ Présenter la structure organisationnelle de l'entreprise et situer l'employé dans cette structure
- ✓ Présenter les processus, les politiques et procédures clés de l'entreprise
- ✓ Présenter les collègues directs et présenter les locaux de l'entreprise
- ✓ Vérifier que l'employé et son supérieur hiérarchique direct sont bien en phase sur leurs attentes respectives relatives aux responsabilités, aux tâches et aux rôles
- ✓ Présenter le programme de développement personnel de la nouvelle recrue afin que cette

dernière devienne autonome et s'adapte le plus rapidement possible à son nouveau milieu de travail

- ✓ Etablir un point de contact dans l'entreprise afin de permettre à l'employé de poser des questions et d'avoir accès à l'information pertinente dont il a besoin.

3 Les étapes du processus d'accueil et d'intégration



3.1 Préparation de l'accueil

Cette étape de préparation à l'accueil consiste à

- ✓ Confirmer par écrit ou verbalement la date et l'heure du processus d'accueil ainsi que le nom de la personne en charge de l'accueil.
- ✓ communiquer aux employés de l'entreprise qu'une nouvelle recrue va les rejoindre ;
- ✓ organiser l'environnement de travail du nouvel employé ;
- ✓ préparer les différents documents à transmettre à la nouvelle recrue lors de son arrivée
- ✓ préparer la présentation d'accueil (information sur l'entreprise, les employés, les objectifs, etc.)
- ✓ Identifier et préparer un tuteur

Lorsqu'un nouvel employé rejoint l'entreprise, il est important qu'il puisse trouver un environnement accueillant et professionnel, et qu'il puisse constater de par les moyens et documents mis à sa disposition dès le premier jour, qu'il est effectivement attendu.

3.2 L'accueil

La procédure d'accueil dans les petites et moyennes entreprises est rarement formalisée et cela entraîne bien souvent que le niveau d'accueil d'une recrue à une autre va être différent, ce qui influencera le ressenti et la perception de chaque individu.

Ces expériences différentes de l'accueil des nouvelles recrues risquent de conditionner la perception que les recrues vont avoir de l'entreprise, à tel point que l'image de l'entreprise puisse s'en trouver écornée à leurs yeux.

Le processus d'accueil est le premier contact que la recrue va avoir avec l'environnement de l'entreprise avec laquelle il s'est lié. Lors des premières heures passées dans l'entreprise, la nouvelle recrue va évaluer l'environnement physique de travail et l'environnement humain, mais elle va également percevoir les éléments qualitatifs de l'environnement de travail comme le professionnalisme, le sérieux, la culture d'entreprise, le style de gestion, etc. Ce premier contact et la prise en compte des éléments matériels et qualitatifs de l'environnement de travail qui l'accompagne vont conditionner le rapport à l'entreprise que la nouvelle recrue pourra avoir.

3.2.1 Les différentes étapes lors de l'accueil

Afin de faciliter la mise en place d'un processus d'accueil, nous avons listé ci-dessous (de manière non exhaustive) les différentes étapes qu'il convient d'intégrer dans le processus d'accueil :

- ✓ arrivée de la nouvelle recrue et accueil à la réception (qui, dans la mesure du possible, a été mise au courant qu'une nouvelle recrue va se présenter) ;
- ✓ accueil par le responsable hiérarchique et, éventuellement, par une personne des ressources humaines ;
- ✓ présentation générale sur les missions, les objectifs, et la structure organisationnelle de l'entreprise, ainsi que des services et produits offerts ;
- ✓ présentation des règles de conduite (et du comportement souhaité), du manuel de l'employé, des politiques et des procédures clés de l'entreprise ;
- ✓ présentation de la description de fonction de la nouvelle recrue, ce qui comprend présentation des responsabilités, des tâches et du rôle ;
- ✓ établir un point de contact dans l'entreprise afin de permettre à l'employé de poser des questions et d'avoir accès à toute l'information pertinente dont il a besoin ;
- ✓ présentation du tuteur de la recrue (parrain), ainsi que son rôle ;
- ✓ présentation des collègues directs et présentation des locaux de l'entreprise ;
- ✓ désignation de l'espace de travail et des outils informatiques mis à disposition ;
- ✓ présentation du programme de développement personnel de la nouvelle recrue, afin que cette dernière devienne autonome et s'adapte le plus rapidement possible à son nouvel environnement de travail ;
- ✓ finalisation des dernières formalités d'embauche (exemple : assurance, voiture, badge, téléphone, etc.).

3.2.2 Le rôle du tuteur ou parrain lors de l'accueil

Le rôle de tuteur ou parrain est confié à une personne d'expérience, qui peut être un supérieur hiérarchique ou non, ou une personne sans lien direct avec la fonction occupée par le nouvel arrivant. En général, on évite cependant de nommer un tuteur qui est un supérieur hiérarchique de la fonction occupée par le nouvel arrivant. Le tuteur ou parrain doit être lui-même une personne bien intégrée dans l'entreprise.

Une fois le tuteur désigné par la hiérarchie, il sera impliqué dans les différentes étapes du processus d'accueil et d'intégration et mènera son action en fonction de sa propre façon d'apprécier les situations et les besoins du filleul. Il faut noter que le tuteur ne prend en charge qu'une partie du processus d'accueil et d'intégration.

Le tuteur et le supérieur hiérarchique fonctionnel du nouvel arrivant définissent ensemble le contenu de l'étape d'intégration.

La vérification du déroulement satisfaisant du processus d'accueil et d'intégration est de la responsabilité du service du personnel.

Le tuteur est l'un des responsables du succès de l'intégration d'une nouvelle recrue.

L'entreprise peut décider de définir formellement le rôle du tuteur. Cela peut comprendre :

- ✓ vérifier de manière régulière que le nouvel arrivant possède toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- ✓ suivre et conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation ce qui permet de faciliter son intégration ;
- ✓ aider le nouvel arrivant à se familiariser avec son nouvel environnement de travail ;
- ✓ aider le nouvel arrivant à résoudre les problèmes pratiques ou autres que celui-ci peut rencontrer
- ✓ visiter les différentes activités de l'entreprise et présenter le nouvel arrivant aux différents responsables
- ✓ mettre le nouvel arrivant en contact avec les parties prenantes susceptibles de faciliter son adaptation générale, pratique et extra-professionnelle ;
- ✓ être à disposition du nouvel arrivant pour toute aide et conseil à apporter.

3.3 L'intégration

L'étape d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil et correspond à la période d'incubation des nouvelles tâches par le nouvel arrivant. Cette période de prise de connaissance et d'appropriation des nouvelles tâches est critique, et l'encadrement par le supérieur hiérarchique (le superviseur) et par le tuteur sont d'une extrême importance afin de s'assurer que le nouvel arrivant s'approprie ce qui est attendu de lui et s'intègre dans sa nouvelle équipe. Le rôle du tuteur et du superviseur sont complémentaires.

Généralement, cette phase initiale d'intégration est enrichie par une formation sur le terrain des tâches à exécuter.

Dans la mesure où le rôle du superviseur est de transférer les connaissances métiers nécessaires pour que le nouvel arrivant remplisse ses objectifs et accomplisse ses tâches, ce dernier doit vérifier que le travail répond aux standards de l'entreprise en termes de qualité et de rapidité d'exécution des tâches, mais aussi en termes de satisfaction professionnelle du nouvel arrivant.

Le superviseur peut avoir recours à différentes techniques afin de faciliter le transfert et l'appropriation des connaissances par le nouvel arrivant :

- ✓ Le superviseur et le nouvel arrivant communiquent sur leurs attentes respectives face au processus d'appropriation des tâches ;
- ✓ Le superviseur présente les outils de travail et les tâches à exécuter. Il montre l'exemple en exécutant lui-même certaines tâches et explique comment s'inscrit chaque tâche dans le processus général de la tâche en question ;
- ✓ Le superviseur observe le nouvel arrivant dans une situation d'exécution des tâches et s'assure qu'il utilise les bonnes façons de faire ;
- ✓ Le superviseur dialogue de manière régulière avec le nouvel arrivant afin de s'assurer du transfert de connaissance ;
- ✓ Le superviseur remet un plan de formation et tout aide-mémoire pertinent au nouvel arrivant et l'encourage à appliquer les nouveaux acquis ;
- ✓ Le superviseur reconnaît les acquis de l'employé à la fin du programme d'intégration et délivre une attestation de réussite.

4 Suivi

L'étape de suivi consiste à s'assurer que les objectifs fixés dans le plan d'accueil et d'intégration ont été atteints. Selon les entreprises, le suivi du processus d'accueil et d'intégration est de la responsabilité du service du personnel. Il peut également être de la responsabilité du tuteur et de la responsabilité du superviseur.

Le suivi comprend plusieurs étapes :

- ✓ Obtenir l'avis du tuteur sur les objectifs fixés ;
- ✓ Obtenir l'avis du superviseur sur les objectifs fixés ;
- ✓ Obtenir l'avis de l'employé sur les objectifs fixés, sur sa satisfaction face à son intégration, son bien-être au travail et ses perceptions actuelles ;
- ✓ Organiser une réunion de mise au point afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé ;
- ✓ Identifier les besoins de formations liés à l'emploi.

Il est important de noter que la supervision du processus de suivi doit être réalisée par le département des Ressources Humaines, qui coordonnera et collectera les différents documents et formulaires nécessaires à cette étape finale du processus d'intégration.

Annexe I : exemple de programme d'intégration

Identification de l'employé		
Nom		
Prénom		
Date d'entrée en fonction		
Nom du superviseur		
Nom du tuteur		
	Tuteur	Date planifiée
Connaissance générale du poste		
Connaître les règles de sécurité et d'évacuation		
S'initier aux outils et logiciels du poste		
Comprendre les interactions entre les différents départements connexes		
Comprendre les tâches exécutées par les différents employés du département		
Connaissance de l'organisation		
Appropriation du code de conduite		
Appropriation des éléments essentiels du guide de l'employé		
Appropriation des objectifs et de la mission de l'entreprise		
Appropriation des politiques et procédures clés de l'entreprise		
Appropriation des produits et services		
Autres.		
Connaissance spécifique du poste		
<i>Les connaissances spécifiques au poste et les dates d'appropriation doivent être évaluées au cas par cas</i>		
Autres.		

Annexe II : exemple de formulaire d'évaluation de la période de probation

Identification de l'employé		
Nom		
Prénom		
Date d'entrée en fonction		
Nom du superviseur		
Nom du tuteur		
Forces de l'employé		
Aspects à améliorer		
Atteinte des objectifs d'intégration		
	Cotation de 1 à 5	Commentaires
Atteinte des objectifs		
Autonomie et initiative		
Capacité d'adaptation		
Qualité et quantité du travail		
Autres		
Autres commentaires		

Annexe III : un exemple de grille identifiant les tâches clés avec le programme d'apprentissage aux tâches

La grille reprend les tâches du programme d'intégration. C'est en quelque sorte un carnet d'apprentissage qui permet de voir l'évolution de l'apprentissage de l'employé sur le terrain, en gardant une trace du temps passé pour exécuter les tâches et des progrès qui sont faits semaine après semaine. Le temps que nécessitent l'appropriation et l'exécution des objectifs dépend de la capacité d'apprentissage de l'employé et de la complexité des tâches.

Identification de l'employé						
Nom						
Prénom						
Date d'entrée en fonction						
Nom du superviseur						
Nom du tuteur						
Tâches	Durée semaine 1	Durée semaine 2	Durée semaine 3	Durée semaine 4	Durée semaine 5	etc.
1						
2						
3						
Autres						