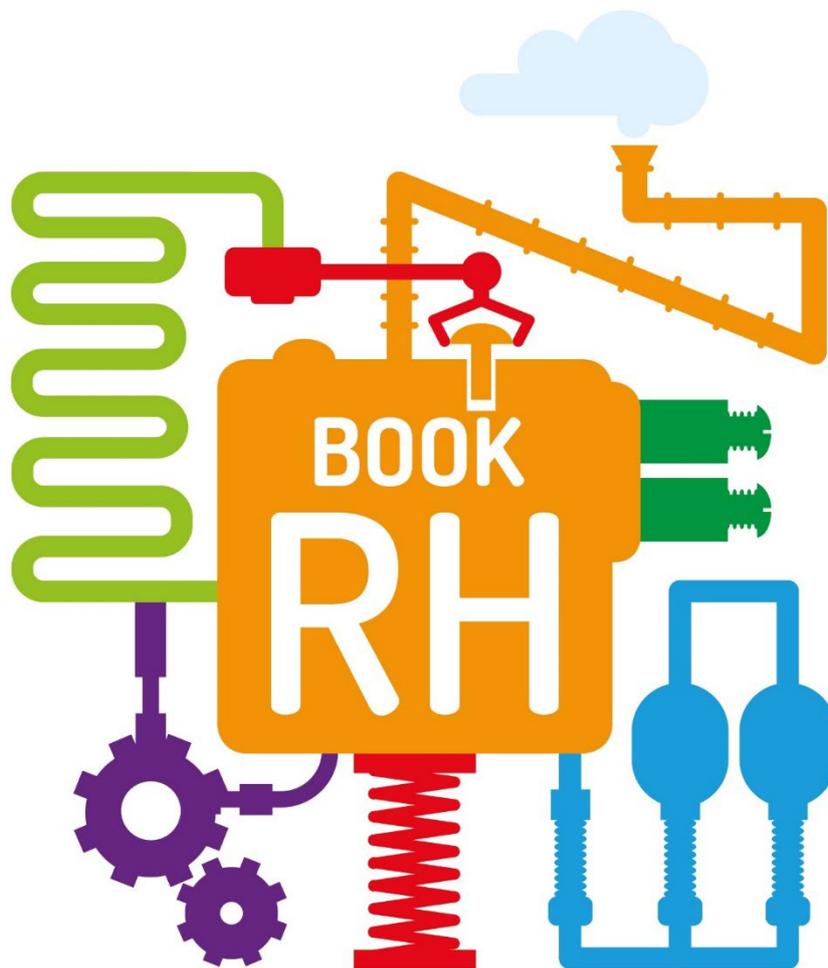


# CONSTRUIRE UN PARCOURS D'INTEGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS



Expérimentation menée auprès de 16 salariés de la Brasserie   
(janvier à juin 2017)



# Edito

*Le club Génération Industrie de la Maison de l'emploi de Strasbourg est un cercle d'intelligence collective et de solidarité inter-entreprises qui agit en transversalité des 6 familles industrielles.*

*Le CGI contribue au maintien des salariés en activité et au développement de l'emploi en aidant les entreprises à anticiper leurs besoins en compétences et en qualifications. En partageant un maximum de bonnes pratiques et d'informations pratiques, les entreprises du club Génération Industrie se préparent aujourd'hui aux métiers de demain.*

*Parmi les priorités du CGI, l'intégration des nouveaux collaborateurs et la fidélisation des équipes constituent des leviers de performance majeurs dans les entreprises industrielles en 2018.*

*Une expérimentation in situ a été lancée en 2017 par le CGI au sein de la Brasserie Heineken de Schiltigheim afin de développer un parcours d'intégration transposable aux entreprises du territoire.*

*La modélisation de la méthodologie employée a permis la conception du présent book RH. Vous y trouverez des fiches techniques, des illustrations des pratiques Heineken et des outils que vous pourrez adapter à vos contextes d'entreprises.*

*Ce book a été présenté durant un atelier RH co-organisé en partenariat avec l'ANDRH, la FIA et RAFAL, témoignant ainsi de l'intérêt transversal porté par les entreprises du Bassin d'emploi à la thématique de l'intégration.*

*Patrick ROGER,  
Président de la Maison de l'emploi  
et de la formation de Strasbourg*



# # SOMMAIRE

Propos introductifs	Page 5
# Construire un parcours d'intégration - les étapes	Page 7
#1- Quelle est votre vision de l'intégration ?	Page 11
#2- Comment structurer votre parcours d'intégration ?	Page 19
#3- De quels outils avez-vous besoin ?	Page 25
#4- Comment accompagner les ambassadeurs de l'intégration ?	Page 51
#5- Comment valoriser l'engagement des ambassadeurs ?	Page 61
#6- Comment mobiliser et impliquer les managers ?	Page 67
#7- Comment soutenir et pérenniser la dynamique ?	Page 73
Le mot de la fin	Page 76



# # POURQUOI CREER UN PARCOURS D'INTEGRATION ?

« **O**n a **rarement** une **deuxième chance**  
de faire une **bonne première impression** »\*

*\*Qu'on soit un candidat ou une entreprise... !*

## Pourquoi s'intéresser à la question de l'intégration en entreprise ?

**Un collaborateur bien intégré est un collaborateur performant, motivé et impliqué ; voilà certainement de quoi convaincre les entreprises de l'opportunité d'investir sur l'intégration !**

Pourtant, s'il est avéré que **la réussite d'un recrutement repose en grande partie sur tout ce qui interviendra après le recrutement** – *accueil, intégration, formation, évaluation...*, nombres d'organisations investissent encore massivement sur le recrutement et peu sur la phase d'intégration dans l'entreprise.

Il en résulte parfois **une véritable difficulté à pérenniser certains collaborateurs** dans la société et *in fine*, à attirer de nouveaux talents. Ce qui finit invariablement par **générer de la frustration et de l'agacement chez les décideurs, les recruteurs et les collaborateurs** qui, las d'avoir consacré du temps et des moyens pour identifier et former un nouveau collaborateur, se sentent mis en échec.

**Si une période d'intégration « soignée » ne constitue pas à elle seule la garantie de fidéliser les talents au sein de votre organisation**, identifier **les conditions de la réussite** de ce moment « clé » dans le parcours du nouvel arrivant et **sécuriser certains fondamentaux** devraient vous assurer plus de succès dans l'intégration pérenne de nouveaux collaborateurs.

## Quelques chiffres clés

Selon une étude sur l'industrie de Bersin by Deloitte

(*Onboarding Software Solutions 2014: On-Ramp for Employee Success*) :

- ◆ **4 % des nouveaux salariés quittent leur poste après une 1<sup>e</sup> journée désastreuse**
- ◆ **22 % des rotations de personnel ont lieu pendant les 45 premiers jours**
- ◆ **Ce qui coûte à l'entreprise au minimum 3 fois le salaire de l'ancien collaborateur**

## Des enjeux pour l'entreprise ET pour le salarié... voire pour l'équipe entière

Pour l'entreprise	Pour le nouveau collaborateur	Pour l'équipe
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Enjeu économique</b> : limiter les coûts de recrutement</li><li>• <b>Enjeu stratégique</b> : fidéliser les nouveaux collaborateurs, mobiliser les collaborateurs titulaires</li><li>• <b>Enjeu humain</b> : développer le sentiment d'appartenance du collectif dans son ensemble</li><li>• <b>Enjeu de performance</b> : s'appuyer sur des équipes complètes, autonomes et efficaces</li><li>• <b>Enjeu d'attractivité</b> : soigner la réputation de l'entreprise pour attirer les talents</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Enjeu économique</b> : avoir accès à un emploi répondant à ses besoins et attentes</li><li>• <b>Enjeu stratégique</b> : sécuriser son parcours professionnel en occupant un emploi pérenne et en développant ses compétences</li><li>• <b>Enjeu de performance</b> : être rapidement autonome et efficace sur le poste visé</li><li>• <b>Enjeu de motivation</b> : se sentir appartenir à un collectif, trouver sa place et s'épanouir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Enjeu économique</b> : minimiser les coûts occasionnés par les temps de formation et le manque de ressources autonomes</li><li>• <b>Enjeu stratégique</b> : stabiliser l'équipe et ainsi satisfaire les fondamentaux nécessaires pour répondre aux objectifs fixés</li><li>• <b>Enjeu de performance</b> : optimiser les performances individuelles et collectives</li><li>• <b>Enjeu de motivation</b> : développer la force et les valeurs du collectif - sentiment d'appartenance, esprit d'équipe et solidarité</li></ul>

### Une boîte à outils pour vous accompagner dans l'optimisation de vos parcours d'intégration

Ce guide a été conçu pour accompagner les entreprises soucieuses de faire évoluer leurs pratiques en matière d'intégration des nouveaux collaborateurs. Nous vous proposons ici **une approche modulaire**, vous permettant de **vous saisir des méthodes qui retiendront votre attention**, sans nécessairement déployer toute la démarche.

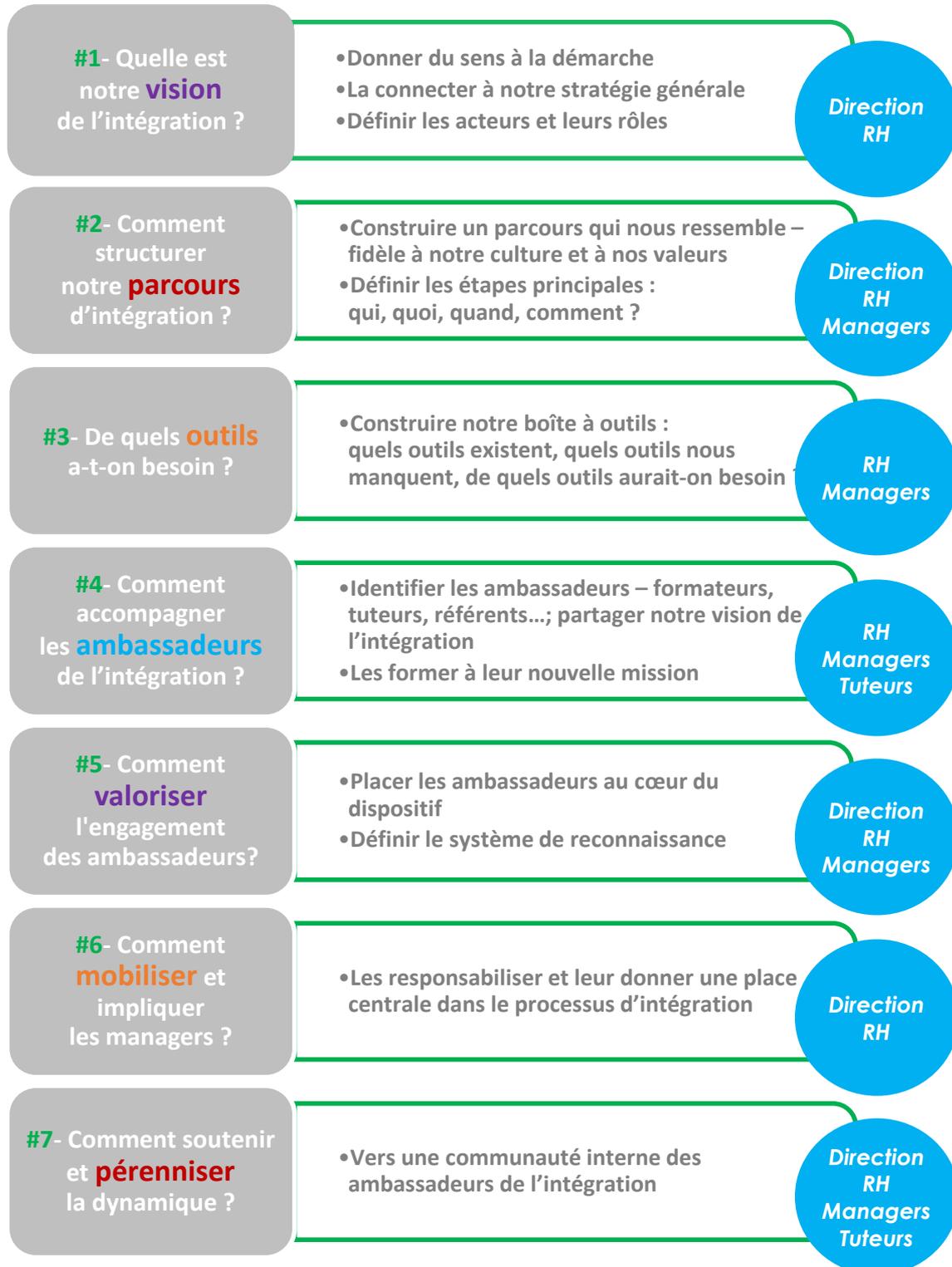
Construite sur la base des conclusions d'une expérimentation menée au sein de la Brasserie Heineken de Schiltigheim, cette boîte à outils se veut très opérationnelle, concrète et pragmatique.

Le process de construction du parcours a été découpé en **7 étapes** ; vous trouverez pour chacune :

- ➔ **Une Fiche Process** , présentant de manière synthétique l'objectif de l'étape
- ➔ **Une ou plusieurs Fiches Techniques** , susceptibles d'accompagner et d'éclairer votre réflexion
- ➔ **Une Fiche Cas d'école** , illustrant les contenus par des exemples issus de la pratique de la Brasserie Heineken de Schiltigheim
- ➔ **Une ou plusieurs Fiches Outils** , destinées à vous permettre une transposition pratique simple et rapide (ces outils sont libres de droits ; n'hésitez pas à les utiliser ou à vous en inspirer).

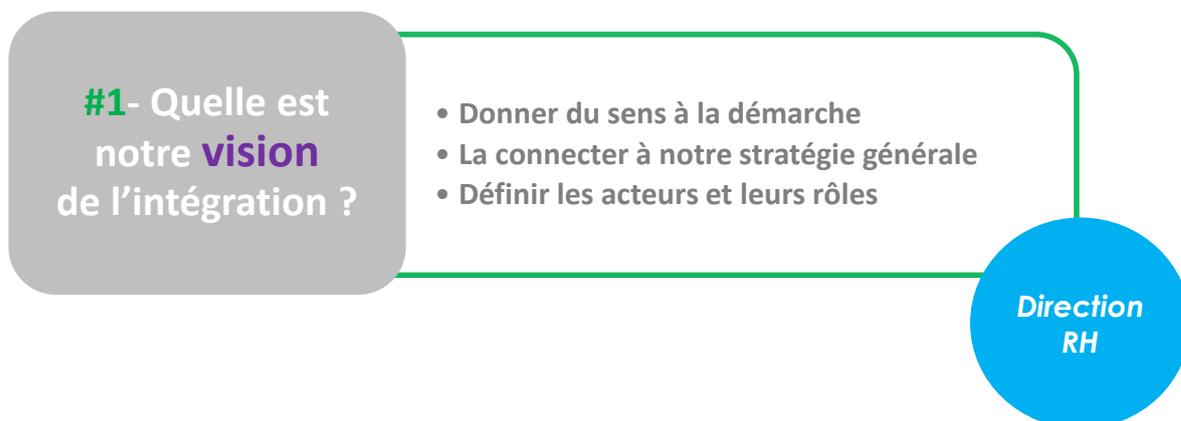
***Nous espérons que ce guide vous sera utile dans l'optimisation de vos parcours d'intégration et vous en souhaitons bonne lecture !***

# # CONSTRUIRE UN PARCOURS D'INTEGRATION – LES ETAPES





# ETAPE #1



## L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif de **poser les bases du projet**. Il s'agit en effet de **donner du sens** à la démarche en l'inscrivant dans un cadre global. Cette réflexion stratégique préliminaire sera donc principalement portée par le **Pilote du projet** (Relais RH ou autre) et le **Comité de Direction**.

## Les outils proposés

	Outils	Thèmes	A destination de...	Page
	Fiche Technique	Conseils préliminaires	<i>Pilote</i>	9
	Fiche Technique	Lever les freins et argumenter	<i>Pilote</i>	10
	Fiche Technique	Les questions à se poser	<i>Pilote</i>	11
	Cas d'école	La vision de l'intégration chez Heineken	<i>Tous les acteurs</i>	12
	Fiche Outil 1	<b>A vous de jouer ! Définissez la vision de l'intégration au sein de votre structure</b>	<b><i>Comité de Direction</i></b>	14



## #1- QUELLE EST NOTRE VISION DE L'INTEGRATION ?

- ◆ *La démarche de construction d'un parcours d'intégration ne pourra s'avérer efficace que si vous recueillez l'adhésion et le soutien de la Direction et de l'équipe managériale*
- ◆ *Dans cette optique, il convient de « vendre » votre projet en préparant les rubriques suivantes*

### Les Enjeux de l'intégration dans notre entreprise

#### *Pourquoi l'intégration est-elle une question centrale pour nous aujourd'hui ?*

- ➔ **Le nombre de recrutements** envisagés ces prochaines années (en lien avec les mouvements de personnel connus ou estimés – départs en retraite, projets de croissance...)
- ➔ **Les difficultés de recrutement** (notamment si métiers en tension, profils rares, inadéquation des diplômes avec nos besoins, difficulté de fidélisation des collaborateurs...)
- ➔ **Le temps de formation** (estimation sur la base des derniers recrutements)
- ➔ **Le coût d'un recrutement** (estimation sur les derniers recrutements)
- ➔ ...

### L'État des lieux de l'intégration dans notre entreprise

#### *En quoi est-il nécessaire de construire un parcours ou améliorer l'existant ?*

- ➔ **Les outils utilisés aujourd'hui pour favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs dans notre entreprise**, autour de l'accueil, la communication, la formation, la validation des compétences...
- ➔ **Les fragilités observées** – pas de parcours d'intégration, outils insuffisants, trop nombreux ou manquant de cohérence, manque d'harmonisation des outils et pratiques entre les services, nombreux départs durant la période d'essai, turnover important dans l'entreprise, pas de référent intégration, référents non formés.....

### Les Objectifs de ce projet

- ➔ **Sécuriser les recrutements en limitant la déperdition des talents**
- ➔ **Créer les conditions d'une intégration réussie, favorable à la fidélisation**
- ➔ **Optimiser la durée et la qualité de formation des nouveaux entrants**

# #1- QUELLE EST NOTRE VISION DE L'INTEGRATION ?

## Lever les Freins et Argumenter



### Les freins – ce qu'ils risquent d'objecter

### Les arguments – ce que je peux répondre en tant que Pilote de la démarche

Ce projet va nous coûter une fortune !

**Quel est le coût global d'un recrutement – y compris intégration et formation ?**

En sécurisant cette étape du parcours du salarié, l'entreprise évite de multiplier les recrutements « ratés » et les frais associés ; de plus si la professionnalisation du salarié est plus efficace, on évite les coûts de non-qualité liés aux erreurs du nouveau collaborateur

C'est beaucoup trop long à mettre en œuvre !

**Combien de temps dure actuellement la période d'intégration ?**

En structurant et en harmonisant, un gain de temps peut être envisagé sur l'ensemble du processus ; de plus si la professionnalisation du salarié est plus efficace, on évite les pertes de temps liés aux erreurs ou au manque de productivité du nouveau collaborateur

Nous n'avons pas de temps à consacrer à ce sujet !

**Combien de temps consacrez-vous aujourd'hui à intégrer un collaborateur et à solutionner les problématiques liées à un déficit de formation ?**

En structurant et en harmonisant les pratiques, vous gagnerez du temps si nous veillons à simplifier les outils, vous serez certains du contenu de chaque étape de l'intégration et éviterez toutes les pertes de temps, aujourd'hui non chiffrées, liées à un manque de structuration (recherche de documents et d'informations, temps de formation, temps lié à répéter les recrutements...)

Franchement, ce n'est pas prioritaire ; on a une production à faire tourner !

**La sécurisation de l'intégration des nouveaux collaborateurs permettra à moyen terme d'améliorer la productivité :** un collaborateur bien formé sera rapidement opérationnel ; il ne fera pas perdre de temps à ses collègues ou à son manager, il ne générera pas de ralentissement de la cadence ou de non qualité...

Dans mon service, on a déjà tout ce qu'il faut

**Il est important pour l'entreprise d'harmoniser les pratiques, pour veiller à ce que chaque nouveau collaborateur dispose bien des mêmes informations à l'issue de son parcours.**

Les outils et démarches existants serviront de base pour construire le process global.

Les tuteurs n'ont pas besoin d'être formés pour faire visiter leur secteur !

**L'intégration d'un collaborateur est une notion plus globale que l'accueil.**

Il s'agit en effet de rendre le collaborateur « opérationnel » - et donc également de le former, ce qui suppose des compétences plus larges (transmettre ses compétences, accompagner, évaluer...).

## #1- QUELLE EST NOTRE VISION DE L'INTEGRATION ?

### POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

- 💡 Pourquoi nous intéresser à la construction d'un parcours d'intégration ? En quoi cette thématique est-elle centrale et prioritaire pour nous aujourd'hui ?
- 💡 Pour nous, qu'est-ce que *l'intégration* au sein de **NOTRE** entreprise ? (*Finalité, objectifs, contenu, périmètre, durée, responsabilité...*)
- 💡 Quels sont les acteurs et les ambassadeurs de l'intégration dans notre structure ?
- 💡 Quel est le rôle de chacun ?

#### Les Incontournables :

##### Donner du sens à

**l'intégration** : La vision de l'intégration n'est pas identique dans toutes les structures, elle dépend de votre culture et de vos valeurs. Il est impératif de bien définir **la vôtre** et de lui donner un sens clair pour vos équipes

##### Préciser la vision de l'intégration avec le

**Comité de Direction** : La création du parcours d'intégration ne doit surtout pas devenir un projet « RH ». **La question de l'intégration répond aux enjeux stratégiques** de l'entreprise et doit servir la stratégie

#### Les Plus :

**Dresser au préalable un diagnostic de l'existant** : Il existe certainement au sein de votre structure une démarche, fût-elle très sommaire, d'intégration. Analysez-la de manière objective : **les +, les -, les axes de progrès**. Qu'est-ce qui manque pour gagner en efficacité ? Vous pourrez **convaincre** vos interlocuteurs de l'opportunité de la démarche

**Anticiper les mouvements de personnel sur l'année à venir** : La connaissance des chiffres vous aidera à mettre en perspective les enjeux de l'intégration de manière très concrète

#### Les points de Vigilance :

**L'engagement de la Direction et des managers sera la clé de la réussite :**

Comme pour de nombreux projets, la **dynamique** insufflée par la Direction conditionnera l'implication et la motivation des équipes à s'engager dans le projet. Préparez-bien vos **arguments** (« encore un nouveau projet RH ! ») et soyez prêts à répondre aux **objections**... (« on n'a pas le temps », « ça ne sert à rien », « on a toujours fait comme ça »...)

## La démarche Heineken

- ◆ *Le projet a été présenté en Comité de Direction par la RRH*
- ◆ *Après avoir repositionné la problématique dans son contexte, notamment de forts enjeux de recrutement pour les mois à venir, elle a exposé l'état des lieux de l'existant en matière d'intégration : une démarche dont le sens et la durée semblaient peu clairs, et divers outils existants sans réel « fil rouge »*
- ◆ *Afin d'animer les débats, elle a proposé différentes orientations pour que tous les acteurs s'approprient une démarche claire, porteuse de sens et valorisée en interne, et ouvert les échanges autour d'une vision de l'intégration et du parcours d'intégration à mettre en œuvre*
- ◆ *Les principaux éléments validés lors de ce Comité de Direction sont présentés ci-dessous*

Au sein de la Brasserie de l'Espérance du groupe HEINEKEN à Schiltigheim,

**l'intégration se définit autour de 4 dimensions :**



Le **rôle** du **tuteur**, principalement impliqué dans les dimensions 1 et 2, a été ainsi défini :



Une **distinction** claire a été établie entre les missions du **Tuteur**, du **N+1** et du **référént** :

Titre	Mission
<b>Tuteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Faciliter l'adaptation du nouveau collaborateur dans l'Entreprise</u></b> 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</li> <li>• <b><u>Former au poste de travail (ou organiser la formation)</u></b> Expliquer les procédures de travail, montrer les bons gestes techniques, transmettre son savoir-faire, faire part de son expérience</li> <li>• <b><u>Suivre le collaborateur pendant les premiers mois</u></b> Identifier les difficultés rencontrées, observer (dans le cadre de l'acquisition des compétences) et partager l'évaluation avec le N+1</li> </ul>
<b>N+1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Organiser l'accueil</u></b> Identifiants informatiques, accès, planning des premiers jours...</li> <li>• <b><u>Définir les missions et objectifs des premiers mois</u></b></li> <li>• <b><u>Suivre le collaborateur</u></b> par un point régulier avec collaborateur et tuteur</li> <li>• <b><u>Evaluer le travail</u></b>, avec l'aide du tuteur</li> <li>• <b><u>Valider la période d'essai</u></b></li> </ul>
<b>Référént</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support non hiérarchique du nouveau collaborateur (<b>&lt;28 ans</b>)</li> <li>• <b><u>Accompagner dans les 6 premiers mois</u></b> et transmettre les informations utiles sur le fonctionnement de l'entreprise</li> <li>• <b><u>Jouer les intermédiaires</u></b> avec le tuteur et/ou le N+1 en cas de difficulté</li> </ul>



**A Vous de jouer !**

## DEFINISSEZ LA VISION DE L'INTEGRATION DE VOTRE STRUCTURE

### ↪ Quelques conseils à l'attention du pilote de la démarche

- ◆ Réunissez les acteurs de la Direction de votre structure
- ◆ Présentez-leur le projet de création d'un parcours d'intégration, en intégrant les propositions de la Fiche Technique précédente
- ◆ Organiser un débat autour des questions listées ci-dessous (liste non exhaustive)
- ◆ Cherchez à leur faire préciser leur vision de l'intégration, synthétisez-la ensuite pour la partager et l'officialiser

💬 Pourquoi vous intéressez à la construction d'un parcours d'intégration ?

---

---

💬 Pour vous, qu'est-ce que l'intégration en entreprise ?  
(Finalité, objectifs, contenu, périmètre, responsabilité...)

---

---

💬 Selon vous, à quoi doit servir l'intégration ? A partir de quand un nouvel arrivant peut être considéré comme intégré au sein de votre société ?

---

---

💬 Quels sont les acteurs et les ambassadeurs de l'intégration dans votre structure ?

---

---

💬 Quel rôle pour chacun ?

---

---

# ETAPE #2



**#2- Comment structurer notre **parcours** d'intégration ?**

- Construire un parcours qui nous ressemble – fidèle à notre culture et à nos valeurs
- Définir les étapes principales : qui, quoi, quand, comment ?

**Direction RH Managers**

## L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif de **construire les principales étapes** du parcours d'intégration. Il s'agit donc ici de **se projeter** dans le parcours de demain, **d'identifier et de caractériser les étapes** qui font sens et ont pour nous une forte valeur ajoutée – en intégrant **les équipes managériales**, qui seront directement impliquées dans l'intégration, et **la Direction**, qui engage ainsi l'entreprise dans la construction d'un socle commun d'intégration.

## Les outils proposés

	Outils	Thèmes	A destination de...	Page
	Fiche Technique	Les questions à se poser	<b>Pilote + Comité de Direction</b>	17
	Cas d'école	Le parcours d'intégration chez Heineken	<b>Tous les acteurs</b>	18
	Fiche Outil 2	<b>A vous de jouer ! Créez votre parcours d'intégration</b>	<b>Pilote + RH + Managers</b>	19



## #2 - COMMENT STRUCTURER VOTRE PARCOURS D'INTEGRATION ?

### POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

- Comment atteindre les objectifs fixés au parcours d'intégration ? (étape #1)
- Avons-nous défini des étapes « incontournables » dans l'intégration d'un nouveau collaborateur ?
- Avons-nous veillé à maintenir une progression cohérente dans le cheminement, pour permettre une intégration fluide et efficace ?
- Pensons-nous qu'aujourd'hui, n'importe quel nouveau collaborateur intégrant notre structure reçoit les mêmes messages et savons-nous lesquels ?
- Nous sommes-nous assurés que les « ambassadeurs » de l'intégration savaient ce que nous attendions d'eux ?

#### Les Incontournables :

**L'intégration commence avant l'accueil** : La 1<sup>e</sup> étape du parcours sera la **pré-intégration** : que faire avant l'arrivée du collaborateur pour optimiser son intégration ?

**L'intégration repose sur la transmission de repères au collaborateur** : Les repères **géographiques** (quels lieux permettent le repérage dans l'entreprise et dans son poste ?), les repères **sociaux** (quelles personnes identifier et sous quelle échéance ?) et les repères **techniques** (quelle connaissance du métier pour être rapidement efficace ?)

#### Les Plus :

**Dresser au préalable un diagnostic de l'existant** : Il existe certainement au sein de votre structure une démarche, fût-elle très sommaire, d'intégration. Analysez-la de manière objective : certaines **bonnes pratiques** ont certainement été développées et seront à **pérenniser** dans le parcours

#### Les points de Vigilance :

**Le manque d'harmonisation des pratiques** : Sans un parcours clair, l'entreprise ne peut pas garantir l'uniformité des messages transmis aux nouveaux collaborateurs

**La transmission d'éléments « indésirables »** : Une réflexion inaboutie autour du parcours d'intégration peut amener à communiquer des éléments non désirés à un nouveau collaborateur – par ex. des procédures de travail obsolètes

## La démarche Heineken

- ◆ *Après avoir précisé sa vision de l'intégration et des rôles des acteurs du processus, le Comité de Direction, sous l'impulsion de la RRH, a validé un modèle global de parcours d'intégration, présenté ci-dessous*
- ◆ *Il s'agit ici de développer les principales étapes du parcours pour 3 des 4 dimensions définies initialement, en donnant des repères chronologiques partagés dans un 2<sup>e</sup> temps avec les managers et les tuteurs*

### 1- Favoriser l'assimilation



### 2- Maximiser l'opérationnalité



### 4- Evaluer les compétences





A Vous de jouer !

## CREER VOTRE PARCOURS D'INTEGRATION



	Etape (Quoi ?)	Objectifs de l'étape (Pourquoi ?)	Délai (Quand ?)	Pilote (Qui ?)	Lieu (Où ?)	Organisation (Comment ? Quelles modalités ?)
Pré intégration	1	<b>Informer le personnel de l'arrivée du collaborateur</b>	Communiquer l'arrivée aux équipes Faciliter l'intégration	J - 1 semaine	RH	E-mail Envoi d'un e-mail à l'ensemble des collaborateurs de la structure
	2					
	3					
Arrivée – Jour J	4					
	5					
	6					
J + 1 semaine	7					
	8					
	9					
J + 1 mois	10					
	11					
	12					
J + 3 mois	13					
	14					
	15					
J + 6 mois	16					
	17					
	18					



## ETAPE #3

### #3- De quels outils a-t-on besoin ?

- Construire notre boîte à outils : quels outils existent, quels outils nous manquent, de quels outils aurait-on besoin ?

RH  
Managers

### L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif de **construire la boîte à outils** sur laquelle reposera le parcours défini. Il ne s'agit surtout pas de « plaquer » des outils existants sur notre organisation, mais bien de nous interroger sur **nos besoins** et sur la meilleure façon d'y apporter **une réponse simple et pragmatique**. Le **pilote** de la démarche, **l'équipe RH** et les **managers** seront donc les principaux acteurs de cette étape.

### Les outils proposés

	Outils	Thèmes	A destination de...	Page
	Fiche Technique	Les questions à se poser	<b>Pilote et Managers</b>	23
	Fiche Technique	Exemples d'outils utiles à l'intégration – dont ceux d'Heineken	<b>Pilote et Managers</b>	25
	Fiche Outil 3	A vous de jouer ! Identifiez les outils dont vous avez besoin	<b>Pilote et Managers</b>	29
	Fiche Outil 4	A vous de jouer ! Adresser un mail d'accueil au nouveau collaborateur	<b>Pilote et Managers</b>	30
	Fiche Outil 5	A vous de jouer ! Créer un livret d'accueil du nouveau collaborateur	<b>Pilote et Managers</b>	31
	Fiche Outil 6	A vous de jouer ! Créer un livret de suivi d'intégration pour le tuteur	<b>Pilote, Managers et Tuteurs</b>	43



## #3- DE QUELS OUTILS A-T-ON BESOIN ?

### POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

-  De quels moyens a-t-on besoin pour mettre en œuvre et optimiser le parcours d'intégration défini à l'étape #2 ?
-  Quels sont les outils existant dans notre entreprise aujourd'hui ? Comment sont-ils utilisés et par qui ? Répondent-ils totalement ou partiellement à nos besoins ? Les utilisateurs en sont-ils satisfaits ? Comment les améliorer ?
-  Quels outils nous manquent pour être efficaces et atteindre les objectifs de l'intégration définis à l'étape #1 ?

#### Les Incontournables :

**Structurer et tracer :** Les outils définis ont pour objectif **d'accompagner le processus d'intégration** : ils constitueront la **colonne vertébrale** du parcours, et permettront de structurer la démarche. Interrogez-vous donc bien sur les quelques outils nécessaires pour **consolider** et **faciliter** une intégration efficace

**Répondre aux besoins des parties prenantes :** Avant de construire un outil, il est important de bien s'interroger sur **le besoin** auquel il répond pour les parties prenantes et sur la capacité de l'entreprise à **l'utiliser de façon pérenne**

#### Les Plus :

**Co-construire les outils avec les acteurs de l'intégration :** Il est bénéfique **d'intégrer les acteurs** de l'intégration lors de cette étape. Ils pourront ainsi **s'approprier** le parcours (*visée pédagogique*), proposer des méthodes **adaptées** à leurs besoins et pratiques (*recherche d'efficacité*) et en assurer la **diffusion** et la **pérennisation**

**Pensez « numérique » :** Le recours à des outils numériques (**partage de fichiers entre services, saisie des informations « en live », recours à un workflow interne...**) permettra **d'optimiser** le dispositif

#### Les points de Vigilance :

**Simplicité et pragmatisme :** L'**efficacité** de la démarche reposera sur **la facilité d'accès** et **d'utilisation** des outils, sur la **compréhension** de leur utilité et sur **la valeur-ajoutée** pour les utilisateurs – ils doivent donc rester simples

**Attention à la tentation de l'exhaustivité !** Le risque à cette étape peut être de multiplier les outils, afin d'obtenir un process très exhaustif, **séduisant « sur le papier »**. La démarche doit rester **opérationnelle** et **accessible aux acteurs de terrain** – donc **simple et peu chronophage**



## EXEMPLES D'OUTILS UTILES A L'INTEGRATION

(Liste non exhaustive et non limitative)

Outil	Les « incontournables »	Les outils Heineken	Objectif & Intérêt
Le mail « type » collaborateur <i>Cf Fiche Outil n°4*</i>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Communiquer toutes les informations nécessaires au nouveau</li> <li>➤ Lui donner envie de rejoindre l'entreprise, se sentir attendu</li> </ul>
La check-list « nouveau collaborateur »	X	X (Dans livret)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ne rien oublier pour intégrer le nouveau dans de bonnes conditions – matériel, organisation, communication...</li> </ul>
Le livret d'accueil	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Présenter succinctement l'entreprise</li> <li>➤ Donner des repères sociaux et géographiques</li> </ul>
Le livret collaborateur, tuteur, manager <i>Cf Fiches Outil n°5 et 6*</i>		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Donner toutes les informations nécessaires aux 3 principaux acteurs de l'intégration – To do list, objectifs et missions, repères pour l'évaluation...</li> </ul>
Le film d'accueil		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Présenter succinctement l'entreprise de manière attractive et dynamique</li> <li>➤ Donner du sens aux apprentissages</li> </ul>
Le show-room		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Présenter les produits à tout nouvel entrant, quelle que soit sa fonction (peut être utilisé également pour les clients)</li> <li>➤ Donner du sens aux apprentissages</li> </ul>
Le plan du site	X	X (Dans livret)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Donner des repères sociaux et sécurité</li> <li>➤ Permettre un repérage rapide, se sentir « intégré »</li> </ul>
Le schéma d'ensemble du process de fabrication ou de l'organisation générale	X	X (Dans Welcome Day)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Présenter le process général à tout nouvel entrant, quelle que soit sa fonction (peut être utilisé également pour les clients)</li> <li>➤ Donner des repères sur le fonctionnement de l'entreprise</li> <li>➤ Donner du sens aux apprentissages</li> </ul>

\* Les Fiches Outils ici mentionnées sont disponibles dans la présente Boîte à Outils, ainsi que sur le site <http://www.generation-industrie.net/>

Outil	Les « incontournables »	Les outils Heineken	Objectif & Intérêt
<b>La formation QHSE</b>	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Veiller au respect des règles QHSE par tout nouvel arrivant dès les premiers moments de sa vie dans l'entreprise</li> <li>➤ Sensibiliser aux règles de l'entreprise</li> </ul>
<b>La fiche d'intégration</b>	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lister et suivre la remise de tous les éléments incontournables de l'intégration – dont obligations légales, sécurité, qualité...</li> </ul>
<b>La journée d'accueil des nouveaux collaborateurs</b>		X ( <i>Welcome Day</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Présenter l'entreprise de manière plus détaillée et conviviale ; possibilité de développer certains aspects (focus thématiques)</li> <li>➤ Faire visiter le site, présenter le process et les produits</li> <li>➤ Permettre une rencontre entre les nouveaux arrivants et certains acteurs clés (CoDir par ex)</li> <li>➤ Donner du sens aux apprentissages</li> </ul>
<b>Le plan d'intégration comportemental</b>	X	X ( <i>Dans livret</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Permettre au nouvel arrivant d'identifier les comportements attendus sur certains thèmes – sécurité, productivité, qualité...</li> <li>➤ Organiser un échange régulier entre le nouvel arrivant, son tuteur et son manager ; suivre et valider l'intégration des comportements attendus durant les 1ers mois de présence</li> </ul>
<b>Le parcours de formation</b>	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planifier les principales étapes de la formation, définir les moyens nécessaires et les modalités d'évaluation</li> </ul>
<b>La formation des tuteurs</b> <i>Cf Fiches Outil n°8 et 9*</i>	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Initier les futurs tuteurs à la pratique du tutorat, leur transmettre les outils nécessaires et les sensibiliser à la posture adaptée à cette fonction</li> </ul>
<b>Le workshop managers</b> <i>Cf Fiche Outil n°10*</i>		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sensibiliser l'équipe managériale à son rôle dans l'intégration</li> <li>➤ Encourager les managers à accompagner, dynamiser et pérenniser le processus dans leurs équipes</li> </ul>

\* Les Fiches Outils ici mentionnées sont disponibles dans la présente Boîte à Outils, ainsi que sur le site <http://www.generation-industrie.net/>

Outil	Les « incontournables »	Les outils Heineken	Objectif & Intérêt
<b>Le café tuteurs</b> <i>Cf Fiche Outil n°11*</i>		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Donner de l'importance à la fonction des tuteurs, valoriser</li> <li>➤ Echanger autour des difficultés vécues, partager et diffuser les bonnes pratiques</li> <li>➤ Créer une « communauté de tuteurs »</li> </ul>
<b>La rentrée des tuteurs</b>		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Donner de l'importance à la fonction des tuteurs, valoriser</li> <li>➤ Décrire le processus complet d'intégration, réviser et faire évoluer les outils, proposer des nouveautés</li> <li>➤ Créer une « communauté de tuteurs »</li> </ul>
<b>Le rapport d'étonnement</b>		X (Pour les cadres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valoriser la vision du nouvel entrant dès ses premiers moments dans l'entreprise</li> <li>➤ Donner du sens à la période d'intégration</li> <li>➤ Recueillir des idées et pistes d'amélioration pour faire évoluer les process – notamment d'intégration</li> </ul>
<b>Le questionnaire de satisfaction « nouvel entrant »</b>		X (En cours)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valoriser la vision du nouvel entrant dès son arrivée dans l'entreprise</li> <li>➤ Recueillir des idées et pistes d'amélioration pour faire évoluer les process – notamment d'intégration</li> </ul>

\* Les Fiches Outils ici mentionnées sont disponibles dans la présente Boîte à Outils, ainsi que sur le site <http://www.generation-industrie.net/>





**A Vous de jouer !**

## IDENTIFIEZ LES OUTILS DONT VOUS AVEZ BESOIN

### ↪ Quelques conseils à l'attention du pilote de la démarche

- ◆ Réunissez les acteurs du processus d'intégration – relais RH, managers de proximité, tuteurs s'il en existe
- ◆ Présentez-leur la démarche de création d'un parcours d'intégration
- ◆ Recensez avec eux les outils existants, encouragez-les à partager leur perception de ces outils et les difficultés rencontrées ou éléments manquants à l'instant t
- ◆ Stimulez leur réflexion autour de la création de nouveaux outils – en vous aidant de la Fiche Technique précédente

💬 Lorsque vous intégrez un nouveau collaborateur, quels outils utilisez-vous pour permettre une intégration optimale – de l'accueil au passage à l'autonomie complète sur le poste ? *(Outils à lister de manière exhaustive)*

---

---

💬 Pour chacun des outils listés précédemment, quels sont selon vous ses atouts (*quelle est son utilité ? souhaitons-nous le pérenniser ? a-t-il du sens ?*) et les opportunités d'amélioration (*les difficultés que nous rencontrons à l'usage, les raisons pour lesquelles nous ne l'utilisons pas, les raisons pour lesquelles nous pensons qu'il est à supprimer*) ?

---

---

💬 Quels sont les outils que nous voudrions créer, pour répondre aux enjeux et objectifs que nous nous sommes définis dans l'étape #2 ? *(possibilité de s'appuyer sur le tableau de la Fiche Technique précédente)*

---

---



A Vous de jouer !

## ADRESSER UN MAIL D'ACCUEIL AU NOUVEAU COLLABORATEUR

Cher/Chère **[Prénom ou Madame / Monsieur + NOM]**,

**Bienvenue chez [Nom de l'entreprise] !**

Nous vous invitons le **[jour de la semaine, date, mois]** à **[horaire]** pour **une journée d'intégration destinée aux nouveaux collaborateurs.**

Vous y découvrirez en détails notre entreprise et notre culture, et pourrez poser toutes les questions qui vous permettront de vous sentir rapidement à l'aise au sein de notre société.

Voici différentes informations importantes pour ce premier jour :

### INTÉGRATION NOUVEAUX COLLABORATEURS **[jour de la semaine, date, mois]** - 9h à 17h

- ➔ **Nos coordonnées : [Adresse de l'entreprise]**
- ➔ **Le plan d'accès à notre site : [Lien vers un plan Google Map]**
- ➔ A votre arrivée sur le site, vous voudrez bien demander à l'accueil **[Nom de la personne chargée de l'accueil + N° Portable]**, qui vous recevra.

### PROGRAMME de la JOURNEE

- ➔ 9 h 00 – 9 h 30      **Accueil par le(s) manager(s)**
- ➔ 9 h 30 – 11h 00      **Découverte de [Nom de l'entreprise] – dont film de présentation**
- ➔ 11 h 00 – 12 h 00      **Visite du site**
- ➔ 12 h 00 – 13 h 00      **Déjeuner au restaurant d'entreprise**
- ➔ 13 h 00 – 15 h 00      **Présentation du Service RH – règlement intérieur, paie...**
- ➔ 15 h 00 – 16 h 30      **Formation QHSE, distribution équipements de protection**
- ➔ 16 h 30 – 17 h 00      **Présentation des étapes suivantes & clôture**

### DE QUOI AVEZ-VOUS BESOIN ?

- ➔ **Une pièce d'identité en cours de validité** qui vous sera demandée dès l'accueil
- ➔ **Votre carte Vitale et un RIB** pour copie au Service RH
- ➔ **Une photo d'identité** pour établissement de votre badge
- ➔ **Un chèque de caution de 10€** permettant de vous remettre une « clé café »

Pour toute question complémentaire, n'hésitez pas à contacter le service RH :

- ➔ **[Prénom NOM] – Adjoint RH en charge de l'intégration des nouveaux arrivants – [N° téléphone]**

Encore toutes nos félicitations et bienvenue chez nous !

**L'équipe RH [Nom de l'entreprise]**

[  **Insérez une photo de votre équipe** ]



A Vous de jouer !

## CREER UN LIVRET D'INTEGRATION DU NOUVEAU COLLABORATEUR

(Trame de livret librement inspirée du « Livret Collaborateur » de la société Heineken)

### Livret d'intégration des nouveaux collaborateurs

Bienvenue chez [Nom entreprise] !

*Vous intégrez aujourd'hui notre société et nous nous en réjouissons !*

Ce livret, qui vous sera remis à **votre arrivée** et vous suivra **tout au long de votre parcours d'intégration**, a été conçu pour **vous accompagner dans les premiers pas** au sein de notre entreprise.

Veillez à **le conserver avec vous durant cette période** et n'hésitez pas à revenir vers le Service RH (*votre contact : [Nom Prénom – Téléphone du Correspondant RH]*) ou de votre Manager pour toute question complémentaire.

<b>Vous</b>	<b>[NOM Prénom du collaborateur]</b>
<b>Votre fonction</b>	<b>[Intitulé du Poste]</b>
<b>Votre manager</b>	<b>[NOM Prénom du manager] [N° Téléphone interne]</b>
<b>Votre tuteur</b>	<b>[NOM Prénom du tuteur] [N° Téléphone interne]</b>
<b>Début de votre formation</b>	<b>[Date d'intégration]</b>

# Livret d'intégration des nouveaux collaborateurs

## QU'ALLEZ-VOUS TROUVER DANS CE LIVRET ?

---

### PAGE X

BIENVENUE CHEZ [Nom Entreprise]

-

### PAGE X

L'INFORMATIQUE & VOUS

-

### PAGE X

LE PARTAGE DES RÔLES

-

### PAGE X

VOTRE GRILLE D'ÉVALUATION ET D'OBSERVATION

-

### PAGE X

VOS MISSIONS ET VOS OBJECTIFS

-

### PAGE X

GLOSSAIRE

-

### PAGE X

VOS REMARQUES

# Livret d'intégration des nouveaux collaborateurs

## BIENVENUE CHEZ [Nom entreprise]

### Le mot d'accueil de la Direction

- ➔ Bienvenue
- ➔ Qui sommes-nous (en quelques mots) ?
- ➔ Ce que nous attendons de vous durant ce parcours d'intégration

### Notre priorité : votre sécurité

- ➔ Que faire en cas d'accident ?
- ➔ Que faire en cas d'alerte sécurité ?

### Comment vous repérer sur le site ?

- ➔ Plan du site intégrant points de rassemblement

## Livret d'intégration des nouveaux collaborateurs

### [Nom entreprise] : QUI SOMMES-NOUS ?

---

#### Notre histoire

- Principaux faits marquants depuis la création de notre société

#### Notre entreprise

- Présentation du groupe, du site...
- Organisation générale, organigramme site

#### Nos activités

- Présentation de l'activité et des produits
- Organisation générale de l'entreprise, divisions principales et nombre de salariés
- Mention des certifications QHSE

# Livret d'intégration des nouveaux collaborateurs

## QUELQUES INFORMATIONS PRATIQUES

### Informations pratiques

- ➔ Utilisation du badge
- ➔ Horaires de travail
- ➔ Temps de pause, espaces fumeurs
- ➔ Restaurant d'entreprise
- ➔ Coordonnées utiles – Accueil, Infirmierie, Médecine du Travail, Service RH...

### L'informatique & vous

- ➔ Vos services à votre arrivée
- ➔ Votre messagerie
- ➔ Vos réseaux
- ➔ Comment imprimer ?
- ➔ Sécurité informatique & éco-responsabilité
- ➔ Que faire en cas de difficulté ? (La hotline)
- ➔ Les liens intranet

## Livret d'intégration des nouveaux collaborateurs

### VOTRE INTEGRATION / LE RÔLE DE CHACUN DES ACTEURS

---

#### Rôle et missions du manager :



#### Rôle et missions du tuteur :



#### Rôle et missions du formateur :



## Livret d'intégration des nouveaux collaborateurs

**Votre rôle et vos missions pour les 3 premiers mois :**

-  ...
-  ...
-  ...

**Vos objectifs à l'issue des 3 premiers mois – être en capacité de :**

-  ...
-  ...
-  ...

# Livret d'intégration des nouveaux collaborateurs

## VOTRE INTEGRATION / SUIVI & EVALUATION

---

Une grille d'évaluation a été mise en œuvre pour vous accompagner dans le suivi et la validation de vos compétences. Pour ce faire, un rendez-vous sera planifié tous les **15 jours avec votre Tuteur**.

A chaque rendez-vous, vous effectuerez les opérations suivantes :

### ÉTAPE 1

- ⇒ Vous vous autoévaluez en précisant la date
- ⇒ Votre tuteur vous évalue en partageant avec vous ses observations et en les rapportant sur la grille
- ⇒ Pour chaque point à évaluer, deux valeurs sont possibles :
  - ✓ Le seuil est atteint = **Valeur 1**
  - ✓ Le seuil n'est pas atteint = **Valeur 0**

### ÉTAPE 2

- ⇒ A chaque rendez-vous, vous déterminez vos besoins d'approfondissement.
- ⇒ Votre tuteur détermine l'organisation des moyens nécessaires à mettre en œuvre pour que vous maîtrisiez l'activité et atteigniez les seuils fixés.
- ⇒ La **feuille de suivi** suivante doit être signée et datée par votre manager, votre tuteur et vous même à chaque point formation.

Question correspondant au point à évaluer. Vous trouverez les questions dans le livret d'intégration manage

Exemple de grille d'évaluation  
Documentation relative à la question posée

Date d'évaluation par le tuteur ; uniquement à faire lorsque les cases sont grisées

		OBSERVATION			EVALUATION												COLLABORATEUR		
		Points à évaluer	Questions	Documentation support	Seuil atteint OUI = 1 / NON = 0												Besoin d'approfondissement		
					C	T	C	T	C	T	C	T	C	T	C	T			
					S+2	S+2	S+4	S+4	S+6	S+6	S+8	S+8	S+10	S+10	S+12	S+12			
<b>ITEM 1 :</b>  <b>SECURITE / SANTE AU TRAVAIL</b>	 La sécurité d'abord	Respecter le port des EPI/tenue conforme sur ma zone de travail	QS1																Le collaborateur peut préciser ses besoins d'approfondissement identifiés
		Connaître et localiser physiquement tous les éléments de sécurité de ma zone de travail	QS2																
	QS3																		
	QS4																		
	QS5		Fiche de risque au poste																
	Appliquer les procédures sécurité sur votre zone de travail	QS6	Procédure sécurité n° Signature																

Date d'autoévaluation par le collaborateur

Exemple de feuille de suivi

	Point S+2	Point S+4	Point S+6	Point S+8	Point S+10	Point S+12
	Date	Date	Date	Date	Date	Date
Signature Manager						
Signature Tuteur						
Votre signature						

# Livret d'intégration des nouveaux collaborateurs

## GLOSSAIRE DES TERMES TECHNIQUES

---

Abréviation	Descriptif	Localisation
CHSCT	Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail	Bâtiment XX
...	...	...

VOS NOTES & REMARQUES :





A Vous de jouer !

## CREER UN LIVRET DE SUIVI D'INTEGRATION POUR LE TUTEUR

*(Trame de livret inspirée du « Livret Tuteur » de la société Heineken)*

### Livret de suivi d'intégration pour le tuteur

#### Tuteurs : QU'ALLEZ-VOUS TROUVER DANS CE LIVRET ?

Ce guide pratique vous délivrera les étapes clés pour vous accompagner dans les 3 premiers mois d'intégration d'un nouveau collaborateur.

#### **PAGE X**

RÔLES DU MANAGER, DU FORMATEUR & DU TUTEUR

-

#### **PAGE X**

LES ÉTAPES INDISPENSABLES POUR INTÉGRER UN NOUVEAU COLLABORATEUR

-

#### **PAGE X**

POUR UN ACCUEIL CHALEUREUX

-

#### **PAGE X**

LA SUITE DES ÉTAPES POUR INTÉGRER UN NOUVEAU COLLABORATEUR

-

#### **PAGE X**

LE MOT DE LA FIN



## Livret de suivi d'intégration pour le tuteur

### L'INTEGRATION / LE RÔLE DE CHACUN DES ACTEURS

---

Rôle et missions du manager :



Rôle et missions du tuteur :



Rôle et missions du formateur :



## Livret de suivi d'intégration pour le tuteur

### PARCOURS D'INTEGRATION / LE SUIVI

NOM : ..... PRÉNOM : ..... DATE D'ARRIVÉE : ...../...../.....

**J-14**  PRENDRE CONNAISSANCE **DES OBJECTIFS ET DES MISSIONS** DU COLLABORATEUR  
FIXES PAR LE MANAGER POUR LES PREMIERS MOIS

**J-7**  PRENDRE CONNAISSANCE DU **PLANNING DES PREMIERS JOURS/ PREMIÈRE  
SEMAINE** DU COLLABORATEUR

**Jour J**  **SE PRÉSENTER** AU NOUVEL ARRIVANT

PARTICIPER AU **1<sup>ER</sup> DÉJEUNER** DU COLLABORATEUR (si cela est possible)

**PRENDRE DU TEMPS POUR ACCUEILLIR** LE COLLABORATEUR DE MANIÈRE  
CONVIVIALE

**Les semaines suivantes**  **BILAN** AVEC LE COLLABORATEUR ET LE MANAGER EN FIN DE 1<sup>ère</sup> SEMAINE  
(le...../...../.....)

**1<sup>ER</sup> ENTRETIEN DE SUIVI** AVEC LE COLLABORATEUR ET LE MANAGER EN FIN DE 2<sup>ÈME</sup>  
SEMAINE (le...../...../.....)

COMMENCER À REMPLIR LE **LIVRET LE LIVRET D'INTÉGRATION COLLABORATEUR**  
(dont 1<sup>e</sup> évaluation)

**Les mois suivants**  ENTRETIEN DE SUIVI - **FIN DU 1<sup>ER</sup> MOIS** (le...../...../.....)

ENTRETIEN DE SUIVI - **FIN DU 1ER MOIS ET DEMI** (le...../...../.....)

ENTRETIEN DE SUIVI - **FIN DU 2EME MOIS** (le...../...../.....)

ENTRETIEN DE SUIVI - **FIN DU 2EME MOIS ET DEMI** (le...../...../.....)

ENTRETIEN DE SUIVI - **FIN DU 3EME MOIS** (le...../...../.....)

## Livret de suivi d'intégration pour le tuteur

### POUR UN ACCUEIL CONVIVAL...

Voici une liste de questions qui, posées de manière informelle par exemple autour d'un café, vous permettront de mettre le nouvel arrivant à l'aise durant les premiers jours :

- ➔ *Comment s'est passée votre première journée ? Premières semaines ?*
- ➔ *Disposez-vous de tous les outils et ressources dont vous avez besoin ?*
- ➔ *Vous posez-vous encore des questions sur votre rôle, sur l'équipe ou sur l'entreprise ?*
- ➔ *Rencontrez-vous des difficultés sur votre poste de travail ?*
- ➔ *Les formations réalisées vous ont-elles été utiles ? Lesquelles vous semble-il manquer ?*
- ➔ *Vous sentez-vous bien intégré au sein de votre équipe ?*
- ➔ *En tant que tuteur, que puis-je faire pour faciliter votre intégration ?*

### LE MOT DE LA FIN

Vous disposez désormais des clés pour **accueillir un nouveau collaborateur dans de bonnes conditions** et lui donner **une première « bonne » impression**, grâce à un parcours solide, complet et personnalisé.

**Nous comptons sur vous pour en faire bon usage – c'est sur vous que repose l'image de l'entreprise et l'efficacité de l'intégration !**

*Tuteurs, vous avez les clés – à vous de jouer !*

# ETAPE #4



**#4- Comment accompagner les **ambassadeurs** de l'intégration ?**

- Identifier les ambassadeurs – formateurs, tuteurs, référents...; partager notre vision de l'intégration
- Les former à leur nouvelle mission

**RH  
Managers  
Tuteurs**

## L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif d'**identifier les ambassadeurs internes de l'intégration**, de préciser leurs rôles et, le cas échéant, de former ceux qui auront besoin de s'appuyer sur **des compétences spécifiques** pour assurer une intégration optimale – notamment les **tuteurs** internes. Il s'agira pour eux en effet de transmettre leurs compétences, ce qui suppose **un savoir-faire** particulier à développer. Le pilote, l'équipe RH, les managers et les Tuteurs seront donc les acteurs de cette étape.

## Les outils proposés

	Outils	Thèmes	A destination de...	Page
	Fiche Technique	Les questions à se poser	<b>Pilote et Managers</b>	49
	Fiche Technique	Les rôles & missions des ambassadeurs	<b>Pilote et Managers</b>	50
	Fiche Outil 7	A vous de jouer ! Comment encourager le volontariat ? Comment sélectionner les tuteurs ?	<b>Pilote et Managers</b>	51
	Fiche Outil 8	A vous de jouer ! Former les Tuteurs – Exemple de programme de formation	<b>Pilote et Equipe RH</b>	53
	Fiche Outil 9	A vous de jouer ! Comment financer la formation des Tuteurs ?	<b>Pilote et Equipe RH</b>	54



## #4- COMMENT ACCOMPAGNER LES AMBASSADEURS DE L'INTEGRATION ?

### POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

- Qui sont les ambassadeurs de l'intégration dans notre entreprise ? La Direction, le service RH, les Managers, les Tuteurs, les Référents métiers, les Formateurs internes...
- Quel est leur rôle, qu'attendons-nous d'eux ?
- Quelles missions souhaitons-nous leur fixer dans le cadre de l'intégration des nouveaux arrivants ?
- Comment les choisir le cas échéant ?
- Quels moyens devons-nous leur mettre à disposition pour leur permettre de réussir dans leur mission ?
- Quelles compétences doivent-ils acquérir pour contribuer pleinement à l'intégration ? Comment devons-nous les accompagner ?

#### Les Incontournables :

**Le Tuteur, acteur majeur du process :** Si tous les ambassadeurs ont un rôle à jouer pour contribuer à l'efficacité du processus d'intégration, **le Tuteur est la pièce maîtresse du puzzle.** Nécessairement **expert de son métier**, soucieux de **transmettre ses compétences en toute bienveillance, pédagogue et attaché à véhiculer une image positive de l'entreprise**, il évolue en **harmonie et en confiance avec son manager**

#### Les Plus :

**Encourager les bonnes volontés :** Le Tutorat constitue **une mission à part entière.** L'accompagnement d'un nouvel arrivant est **chronophage** et peut amener le Tuteur à surmonter certaines **difficultés.** Il est donc impératif de **confier cette responsabilité à un collaborateur motivé.** Le **recours au volontariat** sera bien plus profitable qu'une nomination sans concertation

#### Les points de Vigilance :

**Etre Tuteur, une mission à part entière :** Comme toute nouvelle mission, l'accompagnement requiert donc **une préparation minutieuse** avant d'être confié à un Tuteur : de **combien de temps** aura-t-il besoin pour intégrer une personne ? comment lui **assurer cette disponibilité** ? de **quels moyens** aura-t-il besoin, en dispose-t-il ? **comment le former à transmettre** ses compétences ?

## #4- QUELS RÔLES & MISSIONS POUR QUELS AMBASSADEURS ?

Plusieurs ambassadeurs interviennent généralement dans le process d'intégration ; il est indispensable de **les identifier et de déterminer clairement a priori leurs rôles et missions.**

Le tableau ci-dessous présente certains interlocuteurs « classiques » de ce process ; tous n'existent pas nécessairement dans toutes les entreprises, il appartient ensuite à **chacune d'adapter la définition des rôles à son organisation, ses enjeux et objectifs propres.**

*(Répartition des rôles inspirée de celle de la société Heineken)*

- **Recruter** le collaborateur
- **Superviser son accueil** avec son manager, lui communiquer les éléments d'ordre administratif - contrat de travail, règlement intérieur, chartes QHSE, visite médicale...
- **Veiller au bon déroulement** de son intégration

Le Correspondant RH

- **Organiser** l'accueil
- **Désigner** le tuteur
- **Définir les missions** et les objectifs, les **partager** avec le tuteur
- **Suivre** le collaborateur en collaboration avec le tuteur
- **Évaluer** le travail avec le tuteur
- **Valider** la fin de période d'essai

Le Manager de proximité

- **Faciliter l'adaptation du nouveau collaborateur** - l'accueillir, lui transmettre les informations utiles, favoriser sa mise en relation avec les autres collaborateurs
- **Suivre le collaborateur durant son intégration** - planifier sa formation, identifier ses difficultés, observer et partager l'évaluation avec le manager

Le Tuteur

- **Organiser** la formation
- **Expliquer** les procédures de travail
- **Montrer** les bons gestes techniques
- **Transmettre** son savoir-faire
- **Partager** son expérience

Le Formateur



A Vous de jouer !

## COMMENT ENCOURAGER LE VOLONTARIAT DES TUTEURS ?

### SELON QUELS CRITERES LES SELECTIONNER ?



Nous vous encourageons à avoir **recours au volontariat** pour désigner les Tuteurs ; cette pratique sera en effet toujours **plus favorable à la dynamique générale** de la démarche qu'une désignation par le management.

**Un appel à candidatures** peut donc être proposé aux salariés – en voici un exemple :



#### # Tuteurs internes

- *Vous êtes expert de votre métier ?*
- *Vous aimez en parler, transmettre vos compétences, partager votre savoir-faire ?*
- *Vous avez envie d'accompagner une personne en devenir, de contribuer à la faire grandir et de lui permettre d'apprendre un métier ?*
- *Vous êtes reconnu pour vos qualités de pédagogue, vous êtes patient et enjoué ?*
- *Vous souhaitez contribuer à donner une bonne image de l'entreprise aux nouveaux arrivants et les accompagner dans leur découverte de l'entreprise ?*
- *Vous avez envie de relever un nouveau challenge professionnel et de diversifier vos missions ?*

#### Alors rejoignez la communauté des Tuteurs !



**Le rôle du Tuteur** tel que nous l'avons défini est de .....

**Nous recherchons aujourd'hui des candidats volontaires pour occuper cette mission.  
Vous êtes intéressé ? Alors faites-vous connaître auprès du Service RH !**

**Votre contact : XXX – Service RH**

**Une fois les candidatures collectées, il peut être utile de recevoir les candidats en entretien individuel, autour de 3 phases :**  
*(Il s'agit ici de propositions de questions ; toutes ne sont pas nécessairement à poser de manière exhaustive)*

Phase	Questions à poser au candidat	Points à évaluer
<b>Exploration du parcours et des motivations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Quel a été votre parcours professionnel ?</li> <li>➔ Au cours de votre parcours, avez-vous occupé la fonction de Tuteur ? Si oui quelles étaient vos missions ?</li> <li>➔ Au cours de votre carrière, avez-vous formé des personnes ? Si oui comment vous y preniez-vous ?</li> <li>➔ Pourquoi souhaitez-vous aujourd'hui occuper cette fonction ?</li> <li>➔ Qu'est-ce qui vous plaît a priori dans cette mission ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Expertise technique</li> <li>➔ Expérience d'accompagnement, de tutorat ou de transmission de compétences (en situation professionnelle ou extra- professionnelle)</li> <li>➔ Connaissance empirique du tutorat</li> <li>➔ Pertinence et cohérence des motivations avec la fonction proposée</li> <li>➔ Capacité à synthétiser une information, à s'exprimer intelligiblement, relationnel général</li> </ul>
<b>Projection dans la fonction de Tuteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Quel est le rôle d'un Tuteur interne selon vous ?</li> <li>➔ Quel serait pour vous le profil du Tuteur idéal ?</li> <li>➔ Quels sont selon vous vos atouts pour occuper cette fonction ? Quelles sont vos points d'effort ?</li> <li>➔ Quelles difficultés pourriez-vous rencontrer si vous étiez nommé Tuteur ?</li> <li>➔ De quoi auriez-vous besoin pour réussir ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Connaissance empirique du tutorat</li> <li>➔ Vision théorique de la fonction de tuteur ; cohérence de la vision du candidat avec celle définie par l'entreprise</li> <li>➔ Capacité à analyser ses atouts et ses freins</li> <li>➔ Transparence et sincérité</li> <li>➔ Capacité de réflexion et d'anticipation</li> <li>➔ Capacité à synthétiser une information, à s'exprimer intelligiblement, relationnel général</li> </ul>
<b>Mise en situation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Comment vous y prendriez-vous si vous deviez demain accueillir un nouveau / le former sur votre poste / évaluer son niveau / lui dire qu'il a acquis – ou pas acquis le niveau requis ?</li> <li>➔ De quoi auriez-vous besoin pour réussir ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Aptitude à se projeter dans la situation</li> <li>➔ Intuition et réflexes adaptés aux attendus sur la fonction</li> <li>➔ Capacité de réflexion et d'anticipation</li> <li>➔ Capacité à synthétiser une information, à s'exprimer intelligiblement, relationnel général</li> </ul>



A Vous de jouer !

## FORMER LES TUTEURS – EXEMPLE DE PROGRAMME DE FORMATION

Voici un exemple de programme de formation à destination des Tuteurs internes.

Nous vous encourageons, au moment de choisir une formation pour vos Tuteurs internes, à valider que les éléments de contenu ici présentés sont inclus dans le programme :



Durée

2 jours (*minimum*)



Public

Toute personne susceptible d'accompagner un nouvel arrivant dans l'entreprise, en tant que tuteur interne



Prérequis

Se trouver en situation de tutorat au plus tard dans les 3 mois suivant le démarrage de la formation



Objectifs de formation

Amener les futurs tuteurs à accompagner de manière optimale l'intégration d'un nouveau collaborateur, compte tenu de son contexte et de ses enjeux professionnels, et à adopter une posture adaptée à sa fonction

A l'issue de la formation, les participants seront en capacité de :

- ➔ Expliquer le sens de leur mission de tuteur
- ➔ Construire un plan de transmission adapté
- ➔ Préciser comment la pédagogie et la communication influencent l'efficacité de la transmission



Contenu de formation

### Comprendre et cerner son rôle de tuteur

- ➔ Identifier les **enjeux** du projet d'intégration et de **transmission** des compétences
- ➔ Définir le **périmètre** de la fonction de Tuteur
- ➔ Favoriser la **socialisation** du salarié accompagné au sein de l'équipe et de l'entreprise

### Comment transférer ses compétences ?

- ➔ Construire le **parcours** de progression pédagogique
- ➔ Apprendre à **transmettre**, adopter une posture de formateur

### Suivre et évaluer la progression vers l'autonomie

- ➔ **Suivre** et **évaluer** la progression à chaque étape



Animation & évaluation

- ➔ Animation basée sur l'alternance entre apports **théoriques** et cas **pratiques**, assurée par un **consultant-formateur confirmé**, en capacité de s'adapter au contexte de la structure
- ➔ Acquis des participants **évalués** au fur et à mesure de la formation ; attestation personnalisée remise à chaque stagiaire à l'issue de la formation



A Vous de jouer !



## FORMER LES TUTEURS – COMMENT FINANCER LA FORMATION ?

### Astuces et conseils à l'attention du pilote de la démarche

- ◆ **Former les Tuteurs internes est la condition sine qua none à la réussite de la démarche : aussi expert de son domaine soit-il, le Tuteur aura besoin de se familiariser avec des notions de transmission du savoir et de pédagogie**
- ◆ Or le coût de la formation au Tutorat peut constituer un frein
- ◆ Pour contourner cette problématique et alléger cette charge, il peut être intéressant de proposer aux Tuteurs de passer le **CCE Tutorat (Certificat de Compétences en Entreprise) délivré par la CCI**
- ◆ Il s'agit d'une **étude de cas écrite de 2h**, qui peut parfois être organisée en entreprise pour plusieurs participants (la CCI se déplaçant alors dans la société) ou à la CCI le cas échéant
- ◆ En incluant le passage de ce certificat au dossier de formation, la formation devient « **certifiante** » et éligible au **financement par le CPF** (selon les modalités de prise en charge habituelles proposées par votre OPCA)
- ◆ Si le salarié accepte de **mobiliser son CPF** pour financer cette action, tout ou partie de l'action de formation peut être financée sur ces fonds et allège ainsi le reste à charge pour l'entreprise
- ◆ Il est à noter que **ce certificat est reconnu sur le plan national et a une validité de 5 ans** ; il valorise également la pratique du Tuteur
- ◆ Soulignons enfin **qu'un échec du candidat à l'examen écrit ne remet pas en cause le dispositif de financement**, acquis dès lors qu'il est accepté par l'OPCA

Pour toute information complémentaire, contactez la CCI :



**Pôle Formation**

234 avenue de Colmar

BP 40267

67021 STRASBOURG CEDEX

**Mr Frank ROTTER**

Responsable Formation Continue

LD : 03 88 43 08 07

[f.rotter@alsace.cci.fr](mailto:f.rotter@alsace.cci.fr)

## Certificat de Compétences en Entreprises (CCE)

Le Pôle Formation CCI Alsace Eurométropole, membre du réseau national CCI Compétences des CCI de France propose aux dirigeants d'entreprise et à leurs salariés ou aux futurs salariés un outil RH de reconnaissance et de **certification de leurs compétences en entreprise**.

Ces CCE sont recensés à l'inventaire des certifications et habilitations de la CNCP (Commission nationale de la certification professionnelle) depuis le 18 septembre 2015, et peuvent donc être financés dans le cadre d'une période de professionnalisation.

### Objectifs

- ⇒ Reconnaître et valoriser les compétences développées en situation de travail
- ⇒ Obtenir une certification reconnue au niveau national, délivrée par CCI France, organisme certificateur

### Dispositif

Certificats de compétences proposés :

- Tutorat
- Formation de formateur
- Management de projet
- Gestion de la paie
- Négociation commerciale
- Animer une équipe de travail

*\* Professionnalise et motive le salarié*

*\* Formalise les pratiques métiers*

*\* Valorise l'investissement des collaborateurs*

*\* Sécurise le parcours professionnel*

### Tarif

500 € Nets de TVA

### Contact

POLE FORMATION CCI ALSACE EUROMETROPOLE

Frank ROTTER, Responsable Formation Continue

[f.rotter@alsace.cci.fr](mailto:f.rotter@alsace.cci.fr) 03 88 43 08 07

POLE FORMATION CCI, 234 avenue de Colmar, BP 40267 67021 STRASBOURG Cedex

**REFERENTIEL DE CERTIFICATION**
**CCE : EXERCER LE RÔLE DE TUTEUR EN ENTREPRISE (Formation de 14h minimum)**

Critères = Éléments d'activités

**1. ACCUEILLIR ET VEILLER A L'INTEGRATION DE L'APPRENANT**

**Critère 1.1 :** S'assurer que l'environnement d'exercice ou le poste de travail est organisé pour accueillir le nouvel apprenant et que les équipes concernées en sont informées.

**Critère 1.2 :** Accueillir l'apprenant, lui présenter son métier, son rôle de tuteur, sa mission dans l'entreprise et décrire avec précision l'activité et le fonctionnement de son entité.

**Critère 1.3 :** Mettre l'apprenant en contact avec son poste ou espace de travail et lui présenter les activités / missions qu'il aura à effectuer, l'équipe, les règles de sécurité.

- **Exemples de preuves :** Descriptif métier, fiche de poste, organigramme, livret d'accueil, documents concernant l'environnement de travail, les règles et valeurs de l'entreprise, le règlement intérieur, notes de préparation de l'accueil, descriptif de poste ou fiche métier, trombinoscope, attestation de formation du tuteur, ...

**2. ORGANISER ET PLANIFIER LE PARCOURS D'ACQUISITION DES COMPETENCES DE L'APPRENANT**

**Critère 2.1 :** Identifier le projet et prendre en compte les acquis de l'apprenant pour élaborer son parcours de professionnalisation.

**Critère 2.2 :** Déterminer les objectifs, tâches et responsabilités confiées à l'apprenant, dans une logique de progression.

**Critère 2.3 :** Organiser et planifier le parcours d'acquisitions de l'apprenant.

- **Exemples de preuves :** Fiche de préparation d'une séquence pédagogique, planning de travail, d'activité de l'apprenant, définition d'un parcours type à partir d'un programme de formation, contrat pédagogique, livret du stagiaire, ...

**3. ASSURER LA TRANSMISSION DE SON METIER**

**Critère 3.1 :** Transmettre à l'apprenant les connaissances, savoirs faire techniques et procéduraux, les méthodes, les codes relationnels, ..., de son métier

**Critère 3.2 :** S'assurer de la bonne compréhension de l'apprenant et de l'acquisition de compétences

**Critère 3.3 :** Favoriser la prise d'autonomie de l'apprenant dans sa pratique professionnelle

- **Exemples de preuves :** Fiche descriptive des séquences formatives, fiche de travail annotée, grille d'observation, ...

**4. SUIVRE ET EVALUER LA PROGRESSION DE L'APPRENANT, EN RELATION AVEC LES ACTEURS CONCERNES**

**Critère 4.1 :** Mener des entretiens de suivi et évaluation et formuler des synthèses et bilans écrits

**Critère 4.2 :** Adapter les tâches ou situations formatives en fonction du résultat des évaluations et déterminer des axes de progression

**Critère 4.3 :** Entretenir des liens avec les différents acteurs du parcours

**Critère 4.4 :** Communiquer les bilans ou les synthèses d'évaluation aux acteurs concernés et renseigner les documents nécessaires au suivi de l'apprenant, ...

- **Exemples de preuves :** Contrat pédagogique, Fiches - grilles d'évaluation, compte-rendu d'entretiens, fiche de bilan, livret du stagiaire, répertoire des contacts référents, ...

# ETAPE #5



**#5- Comment valoriser l'engagement des ambassadeurs?**

- Placer les ambassadeurs au cœur du dispositif
- Définir le système de reconnaissance

**Pilote, RH  
Direction  
Managers**

## L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif de **valoriser** les ambassadeurs de l'intégration, et plus particulièrement les Tuteurs, qui **s'engagent** quotidiennement dans la démarche et sur lesquels repose la **qualité** de l'intégration. Il s'agit à la fois de **récompenser l'implication** des acteurs de terrain et **d'encourager la pérennisation** de la dynamique naissante ou en place, en identifiant **des leviers de motivation** adaptés. Cette réflexion sera donc portée par l'équipe RH et le Pilote, la Direction et les Managers.

## Les outils proposés

	Outils	Thèmes	A destination de...	Page
	Fiche Technique	Les questions à se poser	<b>Pilote</b>	59
	Cas d'école	Comment valoriser l'engagement des Tuteurs ? L'exemple d'Heineken	<b>Tous les acteurs</b>	60



## #5 - COMMENT VALORISER L'ENGAGEMENT DES AMBASSADEURS ?

### POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

-  Comment souhaitons-nous capitaliser sur l'engagement des ambassadeurs pour dynamiser ce projet et l'inscrire dans une politique de motivation ?
-  De quels moyens (financiers, matériels, humains) disposons-nous, quels moyens sommes-nous prêts à consentir, pour valoriser cette action ?
-  Souhaitons-nous reconnaître l'engagement des Tuteurs en officialisant une « fonction » - et si oui, jusqu'où souhaitons-nous aller ? (évolution de statut, de rémunération...)
-  A quels signes de reconnaissance les ambassadeurs seront-ils sensibles ?
-  Envisageons-nous de créer une « communauté de pratiques » interne autour du Tutorat ? Si oui de quelle manière ?

#### Les Incontournables :

##### Tuteur, une fonction à reconnaître :

Qu'il soit acté statutairement ou non, il est nécessaire que l'entreprise **reconnaisse la charge et l'investissement** que constitue le Tutorat. Quand bien même le salarié serait-il volontaire, il aura en effet à cœur de percevoir que **l'entreprise souligne son engagement – au moins symboliquement**, pour l'encourager à **s'impliquer sur le long terme**. Une **formation au Tutorat** constituant le socle de cette reconnaissance

#### Les Plus :

##### Soigner les « symboles » :

Généralement peu onéreux, ils sont souvent **attendus et appréciés des salariés**. Il peut s'agir de **les remercier pour leur engagement** (en démarrage de formation par ex), de **communiquer officiellement sur leur identité et leurs missions** (newsletter, liste et photos des Tuteurs, cérémonie de remise du diplôme de tuteur...), de **les convier à des rituels plus ou moins formels** (déjeuner, café) – en présence de la Direction...

#### Les points de Vigilance :

##### Anticiper les réactions de l'ensemble des salariés :

La création d'une fonction de « Tuteur » peut susciter **quelques réticences au sein de la communauté des salariés**. Sans qu'il constitue un frein, **ce risque est à évaluer** et l'opportunité d'accompagner l'annonce par **une communication forte sur le terrain** à envisager. Les Tuteurs auront également **besoin du soutien indéfectible des managers et de la Direction, acté lors de rencontres régulières**

# CAS D'ÉCOLE : VALORISER L'ENGAGEMENT DES TUTEURS CHEZ HEINEKEN

## La démarche Heineken

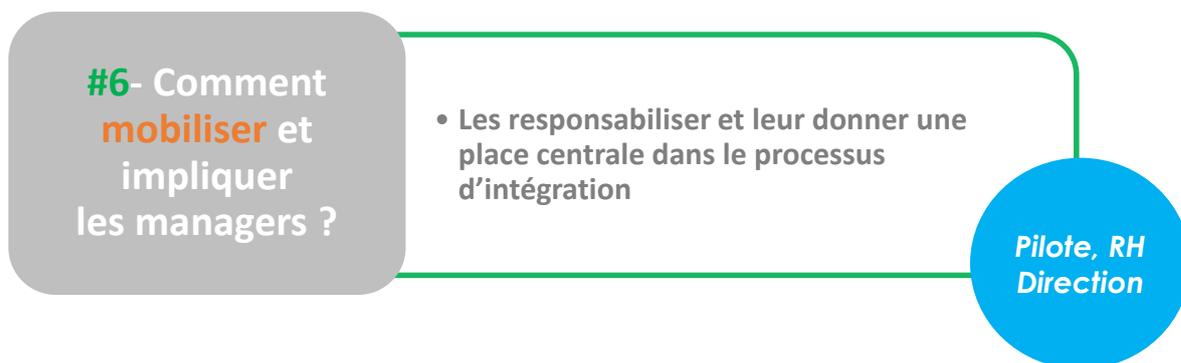
- ◆ Dès le démarrage du projet de Construction d'un parcours d'intégration, Heineken a souhaité valoriser les collaborateurs engagés dans la démarche de Tutorat
- ◆ Qu'il s'agisse d'encourager les collaborateurs à s'investir avec professionnalisme dans leur mission ou de les remercier pour leur implication, l'équipe RH a imaginé plusieurs leviers pour les valoriser (au moment de mettre ce guide en ligne, tous n'ont pas été testés mais il nous a semblé intéressant de les mentionner pour enrichir vos réflexions)

Thème	Support	Modalités	Existant	Envisagé
Reconnaître l'engagement à titre individuel	Passage du CCE et remise du diplôme par le manager	Proposition systématique de passer le CCE Tuteur en fin de session de formation, remise du diplôme par le manager à réception des résultats	X	
	Reconnaissance visuelle du Tuteur à l'entrée de la zone de travail	Photo du tuteur affichée à l'entrée de la zone		X
	Invitation à un Team Time thématique « Tutorat » (déjeuner mensuel en présence de 3 membres du Comité de Direction – dont DG)	Organisation d'un déjeuner thématique « Tutorat » et invitation de l'ensemble des tuteurs avec 3 membres du Codir	X	
	Evolution du statut dans la classification des emplois	Réflexion envisagée pour valoriser la fonction de tuteur à travers un statut d'échelon plus élevé		X
	Evolution salariale	Réflexion envisagée pour valoriser la fonction de tuteur à travers un niveau de rémunération supérieur – après définition de critères clairs et objectifs conditionnant l'augmentation		X

Thème	Support	Modalités	Existant	Envisagé
Créer une communauté de pratiques, l'animer	Formation personnalisée Heineken en intra-entreprise	Participation de chaque tuteur à une formation développée sur-mesure	X	
	Cafés Tuteurs (1x / trimestre)	Invitation systématique aux Cafés Tuteurs (d'abord mensuel puis trimestriel)	X	
	Rentrée des Tuteurs (1x / an)	Sur un format de 0,5 à 1j, l'équipe RH animera une session de refresh, visant à favoriser les échanges, rappeler les bonnes pratiques, évoquer les difficultés et faire évoluer les outils		X
Communiquer en interne autour du Tutorat	Journée Brasserie (1x / an) (regroupement de l'ensemble des collaborateurs du site)	Présentation et remerciements conjoints des nouveaux entrants et de leurs tuteurs		X
	Supports éditoriaux	Article dans la newsletter interne pour lancer la démarche, puis rubrique récurrente autour du tutorat		X
	Participation à la remise des diplômes pour les alternants ou les CQP	Participation des tuteurs à la cérémonie interne de remise des diplômes par la Direction		X



## ETAPE #6



### L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif d'identifier la meilleure manière de **sensibiliser** les managers au **rôle central** qu'ils ont à jouer dans l'intégration des collaborateurs, pour les **mobiliser** et s'assurer de leur **implication pérenne** dans le parcours. Elle sera donc portée par le Pilote, l'équipe RH et la Direction.

### Les outils proposés

	Outils	Thèmes	A destination de...	Page
	Fiche Technique	Les questions à se poser	<i>Pilote</i>	65
	Cas d'école	Le workshop Managers – exemple d'Heineken	<i>Tous les acteurs</i>	66
	Fiche Outil 10	<b>A vous de jouer ! Invitez vos managers à un workshop</b>	<i>Pilote et managers</i>	68



## #6 - COMMENT MOBILISER ET IMPLIQUER LES MANAGERS ?

### POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

- Comment sensibiliser les managers à l'opportunité de la nomination d'un ou plusieurs Tuteurs dans leurs équipes ?
- Comment veiller à ce que le Tutorat soit perçu comme un levier de progrès à la disposition des managers ?
- Comment rendre les managers attentifs aux bénéfices d'une telle démarche, supérieurs à l'investissement initial consenti (choix du Tuteur, formation, accompagnement et suivi) ?
- Comment leur faire considérer l'importance de leur implication dans la réussite de ce projet ?

#### Les Incontournables :

**Accompagner le Tuteur dans la réussite de sa mission :** Le Tuteur doit pouvoir **s'appuyer sur son manager pour assurer efficacement sa mission**. Le manager est **le garant de l'organisation de la disponibilité** du Tuteur. Il lui appartient de **veiller à ce que le Tuteur soit formé** pour exercer sa mission, il **l'accompagnera également dans les 1ères expériences**. Il définit les **objectifs de formation** en coopération avec le Tuteur, et organise **des points réguliers** avec lui

#### Les Plus :

**Définir des rituels de management autour du Tutorat :** Au-delà de la **sensibilisation initiale** des managers, au cours de laquelle il sera important de les rendre **acteurs du projet**, encouragez-les à **définir une organisation avec les Tuteurs**, s'appuyant sur **un ou plusieurs « rituels » jalonnant le parcours d'intégration** - *par ex. un brief de pré-intégration, un brief à mi-parcours et un brief de fin de parcours (en précisant les objectifs et attendus pour chacun des rendez-vous)*

#### Les points de Vigilance :

**La coopération Manager - Tuteur, clé de la réussite :** Le manager va devoir apprendre à **réajuster son positionnement** : s'il reste pilote de son équipe, il va **déléguer l'accueil, l'intégration, la formation et l'évaluation au tuteur**, qui s'engage à mener sa mission sérieusement en assurant **un feed-back régulier**. Le manager conserve **un rôle de coordinateur** et veillera à entretenir **une communication régulière avec le tuteur** dès l'information d'une nouvelle intégration

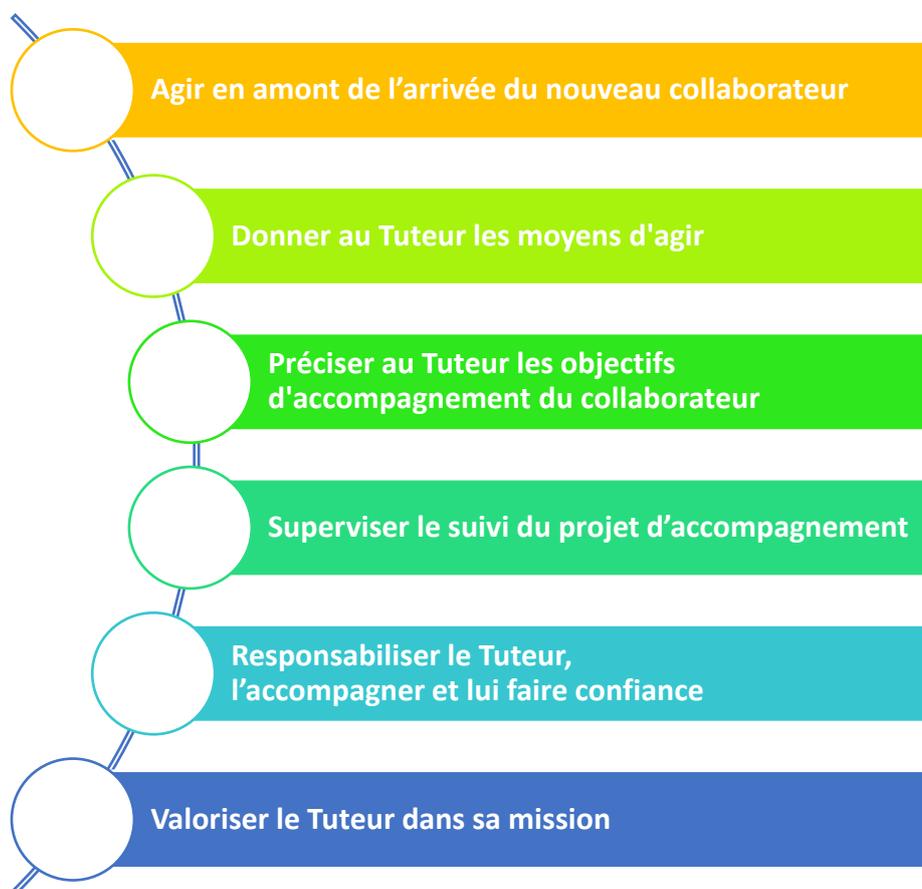
## La démarche Heineken

- ◆ Afin d'encourager l'adhésion de l'équipe managériale et de rendre les managers attentifs à leur rôle dans le processus d'intégration, Heineken a organisé, en parallèle des formations Tuteurs, un workshop à l'attention de l'ensemble des managers opérationnels
- ◆ Cet évènement, organisé sur un format court de 2h, avait pour objectif de les faire réfléchir collectivement à la problématique : « Comment accompagner un tuteur pour qu'il réussisse dans sa mission ? »

Voici le filage global de l'atelier :

Thème	Timing	Contenu
Propos introductifs	10'	Ouverture, présentation du contexte par l'équipe RH
La vision du processus d'intégration et du rôle du Tuteur chez Heineken	25'	Présentation par l'équipe RH de la vision de l'intégration définie en Comité de Direction
Le contenu de la formation de Tuteur interne	20'	Présentation par la formatrice externe des principales notions abordées en formation
Comment accompagner les Tuteurs de vos équipes ?	20'	Brainstorming collectif autour de la question « Que doit faire un Manager pour permettre à un Tuteur interne de réussir dans sa mission ? »
Le Tutorat : une démarche d'amélioration continue	30'	Focus sur les attendus d'Heineken vis-à-vis des managers dans le cadre de l'accompagnement d'un nouveau collaborateur ; présentation par l'équipe RH et la formatrice sous l'angle d'une démarche d'amélioration continue en 4 étapes (Planifier, Accompagner, Evaluer et Réajuster si nécessaire)
Partage des impressions et commentaires	15'	Partage et réflexion autour des éventuelles craintes et difficultés perçues

**Les principaux résultats du brainstorming**  
**« Que doit faire un Manager**  
**pour permettre à un Tuteur interne de réussir dans sa mission ? »**



**Les questions et points de vigilance évoqués par les managers en fin d'atelier :**

- ➔ Comment **adapter** ce parcours d'intégration aux **intérimaires** présents sur des missions de **courte durée** ? Et comment s'adapter ensuite s'ils basculent sur une mission plus longue ou un CDI ?
- ➔ Comment garantir **un point régulier** entre le nouveau collaborateur, son tuteur et son manager (tous les 15 jours dans un premier temps), alors qu'ils ont des **rythmes de travail différents** (ex. Collaborateur et Tuteur postés, Manager en journée)
- ➔ Comment utiliser le Livret de suivi du Collaborateur lorsqu'un Tuteur est peu familier avec **l'écrit** ?
- ➔ **Simplifier** au maximum les **outils** et supports pour ne pas alourdir la charge des acteurs
- ➔ Prévoir de pouvoir **adapter** les **outils** en fonction des situations



A Vous de jouer !

## INVITEZ LES MANAGERS A UN WORKSHOP DE SENSIBILISATION

Chers Managers,

Vous allez prochainement choisir au sein de votre équipe un **Tuteur**, dont le rôle sera de **faciliter l'intégration et l'adaptation au poste des nouveaux arrivants**.

Afin de partager notre vision de cette nouvelle organisation et de vous accompagner dans sa mise en œuvre, nous vous convions à un **Workshop** autour du thème :

*« Comment accompagner un Tuteur pour qu'il réussisse dans sa mission ? »*



Le [Date] de [Horaire début] à [Horaire fin = Horaire début + 2h]

Nous vous proposerons d'échanger autour des thèmes suivants :

- Notre vision de l'intégration
- Le contenu de la formation de nos futurs Tuteurs
- Comment accompagner les futurs Tuteurs de vos équipes ?

Nous vous attendons nombreux !

Bien à vous,

**[Pilote du projet]**

## ETAPE #7



### #7- Comment soutenir et pérenniser la dynamique ?

- Vers une communauté interne des ambassadeurs de l'intégration

Pilote, RH  
Direction  
Managers  
Tuteurs

### L'objectif de cette étape

Cette étape a pour objectif de **mobiliser durablement** les acteurs de l'intégration autour de la démarche, afin d'en assurer **une dynamique pérenne** et de prévenir **le risque d'essoufflement** à moyen terme. Tous les acteurs de l'intégration – Pilote, RH, Direction, Managers et Tuteurs – seront donc concernés par cette étape.

### Les outils proposés

	Outils	Thèmes	A destination de...	Page
	Fiche Technique	Les questions à se poser	Pilote, RH, Direction	71
	Cas d'école	Le « Café Tuteurs » chez Heineken	Tous les acteurs	72
	Fiche Outil 11	A vous de jouer ! Invitez vos tuteurs à un Café Tuteurs	Pilote, RH, Managers, Tuteurs	73



## #7- COMMENT SOUTENIR ET PERENNISER LA DYNAMIQUE ?

### POSONS-NOUS LES « BONNES » QUESTIONS

- Quelles difficultés pourraient rencontrer les différents acteurs du process mis en œuvre, qui risqueraient de compromettre la pérennité du dispositif ?
- Quelles sont les conditions de maintien d'un process d'intégration dynamique dans notre organisation ?
- Comment soutenir les tuteurs et les managers dans l'exercice de leur mission d'une manière durable ?

#### Les Incontournables :

##### Valoriser les bénéfices des intégrations réussies :

Pour entretenir la **motivation** des tuteurs et des managers concernés par ce projet, il est indispensable de **souligner leur implication et de rendre visible les opérations réussies**. Ceci peut se faire à travers des **événements** existants (Meetings annuels, Comité de Direction ...) ou thématiques (Cafés Tuteurs), ou à travers des opérations de **communication écrite régulières** (newsletter...)

#### Les Plus :

##### Créer une communauté de pratique autour du tutorat :

Les **cafés Tuteurs** seront des moments informels et réguliers au cours desquels les tuteurs pourront partager leurs réussites et difficultés. Des opérations de **refresh annuels – type « rentrée des tuteurs »** – pourront aussi cadencer le rythme, et permettre de **valoriser les actions** (intervention d'un membre du Codir par ex) et **faire évoluer les pratiques**. **Des supports numériques** (groupe Facebook) pourront assurer un fil rouge, à conditions qu'ils soient alimentés **régulièrement**

#### Les points de Vigilance :

##### Rien de pire qu'une démarche qui s'essouffle...

La condition de la pérennisation de cette démarche sera **l'entretien d'une bonne dynamique** autour du Tutorat, **impulsée par la Direction, soutenue par les RH et encouragée par les managers**. **Ce ne sont pas aux ambassadeurs de porter l'ensemble du dispositif**. Des **temps d'échange réguliers** devront donc être organisés pour **reconnaître** leur implication, les **soutenir** en cas de difficultés et **partager** leurs retours d'expériences pour **faire évoluer les pratiques**



## La démarche Heineken

- ◆ Afin de créer une dynamique au sein de la communauté des Tuteurs et de pérenniser la démarche, Heineken a choisi d'organiser des rencontres entre les Tuteurs : les « Cafés Tuteurs »
- ◆ Animés par l'équipe RH, ces événements périodiques informels (mensuels dans un 1<sup>er</sup> temps, puis trimestriels) sont organisés sur des formats courts (1h sur le créneau du déjeuner)
- ◆ L'objectif est à la fois de valoriser les Tuteurs dans l'exercice de leur fonction et de les amener à partager leurs expériences d'accompagnement
- ◆ La finalité étant de capitaliser sur les bonnes pratiques et de relever les difficultés auxquelles ils sont confrontés, pour identifier avec eux des pistes de solutions et dresser un état des lieux des pratiques en Comité de Direction

Voici des exemples de **thèmes** abordés lors des Cafés Tuteurs :

### ➔ Regards croisés sur les pratiques de Tutorat

Les Tuteurs échangent en binôme autour des thèmes suivants :

- ✓ **Votre expérience de Tutorat** : Quelle pratique du Tutorat depuis la formation ?
- ✓ **Votre retour d'expérience** : Quels + et quels – ?
- ✓ **Votre pratique** : Quels outils utilisés, quelles bonnes pratiques et idées retenir ?
- ✓ **Vos besoins pour demain** : Comment optimiser votre pratique à l'avenir ?

Puis chacun restitue au groupe l'expérience de son homologue, et une synthèse globale des points marquants et un plan d'action sont établis en fin de séance.

### ➔ Présentation de nouveaux outils destinés aux Tuteurs

L'équipe RH présente un nouvel outil aux Tuteurs (par ex. chez Heineken le livret d'intégration du Collaborateur, le livret du Tuteur et le livret du Manager).

Le Café Tuteurs est l'occasion **d'échanger** autour de ce nouvel outil :

- ✓ Comment les Tuteurs **perçoivent-ils** l'outil ?
- ✓ Comment imaginent-ils **l'utiliser** ?
- ✓ Souhaiteraient-ils que des **évolutions** soient envisagées ?...



A Vous de jouer !

## INVITEZ LES TUTEURS A UN CAFE TUTEURS



Chers Tuteurs,

Vous accompagnez depuis quelques temps, avec **enthousiasme** et **professionnalisme**, les nouveaux collaborateurs au sein de notre société – **et nous vous en remercions**.

Afin de partager vos expériences et d'identifier nos **axes de progrès pour l'avenir**, nous vous convions à un **Café Tuteurs** autour du thème :

*« Regards croisés sur les pratiques de Tutorat »*



Le [Date] de [Horaire début] à [Horaire fin = Horaire début + 1h]

Ce temps d'échange **informel** sera l'occasion de partager :

- ➔ **Votre expérience du Tutorat** – vos réussites, vos difficultés
- ➔ **Vos bonnes pratiques** – vos outils, vos « trucs & astuces »
- ➔ **Vos besoins pour demain** – comment faciliter votre pratique du Tutorat ?

Et d'évoquer **toutes les questions** que vous vous posez sur votre fonction de Tuteur.

Nous vous attendons nombreux !

Bien à vous,

**[Pilote du projet]**

**Nous espérons vivement que ce Book RH,  
issu d'une démarche de *réflexion collaborative*,  
contribue à alimenter vos *réflexions*  
et vous souhaitons pleine *réussite*  
dans *l'intégration* de vos futurs collaborateurs !**



La **Maison de l'Emploi et de la Formation** de Strasbourg remercie :

- 📌 **La Brasserie Heineken de Schiltigheim**, pour sa dynamique partenariale, son engagement dans cette démarche collective et le partage de ses pratiques au bénéfice des entreprises du territoire,
- 📌 **Violaine DAUGER, Responsable RH de la Brasserie Heineken de Schiltigheim**, pour sa forte implication, sa collaboration constructive et sa contribution active à la rédaction du présent Book,
- 📌 **Jodie HEYMES, Responsable RH de la société Jus de Fruits d'Alsace à Sarre-Union**, pour sa relecture attentive et ses observations avisées,
- 📌 **Laure MICHEL, Consultante d'Actions RH à Illkirch**, pour sa contribution dynamique, son soutien efficace dans la coordination de ce projet et sa participation active à la conception du présent Book.



Ce Book a été présenté lors de **l'Atelier RH « Recruter, et après ? Réussir l'intégration durable de ses collaborateurs »** du **14 Juin 2018** au sein de **la société Mercedes-Benz à Molsheim**, co-organisé par :

