

Mise en place d'un parcours d'accueil et d'intégration dans le secteur de la construction

Mémoire réalisé par
Guillaume Baudoin

Promoteur
Christian de Visscher

Lecteur
Mark Hunyadi

Année académique 2016-2017
Master 120 en sciences du travail

Je tiens à remercier

mon promoteur, monsieur Christian de Visscher, pour son aide et son investissement apportés à la réalisation de ce mémoire,

mes parents et ma cousine Caroline pour leur soutien tout au long de mes cinq années d'études et lors de ce travail de recherche,

l'entreprise Houthoofdt-Collette A. et fils et plus particulièrement Madame Plainchamp pour leur accueil et leur aide dans la collecte d'informations nécessaires à l'élaboration de ce présent travail,

l'entreprise Gérard Construction Sprl et plus particulièrement Madame Mernier pour leur accueil et leur aide dans la collecte d'informations nécessaires à l'élaboration de ce présent travail,

l'ensemble des personnes qui ont participé à mon enquête,

mes cokoteurs pour leurs conseils, ainsi que toutes les autres personnes qui m'ont aidé.

Table des matières

Table des matières	II
Introduction	1
Cadre théorique	3
1. Quel intérêt pour le monde du travail ?	3
2. L'accueil et l'intégration des travailleurs	5
2.1 Introduction.....	5
2.2 Définitions.....	5
2.3 La socialisation organisationnelle	6
2.4 Les acteurs socialisateurs	12
2.5 Le double enjeu de l'intégration	13
2.6 Un parcours d'intégration type	25
2.7 Les outils facilitant l'intégration.....	28
2.8 La communication.....	31
2.9 La résistance au changement.....	31
2.10 Le cadre légal	32
2.11 En résumé.....	37
Cadre empirique	38
1. Question de recherche et méthodologie	38
1.1 Question de recherche	38
1.2 Méthodologie	39
2. Echantillons.....	42
3. Présentation de l'entreprise Gérard Construction	44
3.1 Historique.....	44
3.2 Activités et références	45
3.3 Devise.....	46

3.4 Quelques chiffres	47
4. Processus d'accueil et d'intégration chez Gérard Construction	49
5. Présentation de l'entreprise Houthoofdt-Collette A. Et Fils	53
5.1 Historique.....	53
5.2 Activités et références	53
5.3 Philosophie.....	53
5.4 Quelques chiffres	54
6. Processus d'accueil et d'intégration chez Houthoofdt-Collette A. et Fils	55
7. Analyse et interprétation des questionnaires	60
7.1 Personnes responsables de l'accueil et de l'intégration	60
7.2 Ouvriers présents dans l'entreprise depuis moins de 15 mois	61
8. Parcours d'accueil et d'intégration « idéal ».....	65
Conclusion générale	73
Bibliographie	74
Annexes	77
Annexe A.....	77
Annexe B.....	82
Annexe C.....	87
Annexe D.....	88

Introduction

Le thème de l'accueil et de l'intégration des nouveaux travailleurs en entreprise est un sujet qui m'intéresse depuis plusieurs années suite à mes stages lors de mon bachelier en Gestion des Ressources Humaines et de mes diverses expériences dans le monde du travail en tant qu'étudiant.

Il me semble important de traiter ce sujet car dans la société actuelle, la rentabilité des travailleurs est devenue un élément primordial pour la viabilité des entreprises. Cette rentabilité doit se faire le plus vite possible et ce via une intégration complète et rapide des nouveaux travailleurs. De plus, nous sommes dans une société dans laquelle la conjoncture économique, la concurrence, le turn-over, les changements de carrière de plus en plus fréquents... amènent les entreprises à engager de plus en plus souvent et de manière de moins en moins régulière.

Un autre élément est que le marché du travail et les demandes des travailleurs ont également changé. De plus en plus de travailleurs ne réalisent pas l'entièreté de leur carrière au sein de la même entreprise comme c'était le cas lors du siècle dernier. La génération Y est amenée à changer de métier et d'entreprises de plus en plus fréquemment. Il est donc primordial pour les entreprises de développer un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs afin de le rendre plus performant.

Ce mémoire se penche sur un secteur particulier du travail qui est celui de la construction. Il est d'ailleurs un très gros employeur en Belgique. Au 31 décembre 2015, plus de 142 mille ouvriers travaillent dans la construction ainsi que dans ses sous-secteurs tels que le gros œuvre, la menuiserie, les travaux routiers,... (Constructiv, 2016).

La finalité de ce travail est de donner des pistes aux entreprises du secteur de la construction engageant des nouveaux travailleurs afin d'améliorer leur processus d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs en leur sein.

Pour ce faire, ce mémoire s'articule autour de deux parties ; la première concernera la théorie relative à l'accueil et l'intégration des travailleurs et plus particulièrement la socialisation organisationnelle et la seconde à son application sur le terrain et aux éléments à réaliser ou non afin d'optimiser ce processus d'accueil et d'intégration.

La partie théorique concerne la définition des domaines de recherche. Tout d'abord, la socialisation organisationnelle est expliquée ainsi que les acteurs socialisateurs et le double enjeu de l'intégration. Un parcours d'intégration type est également détaillé ainsi que des outils facilitant l'intégration. Ensuite, un chapitre détaille le cadre légal de l'accueil et de l'intégration des travailleurs. Cette partie théorique se termine par la communication à employer.

La partie empirique commence avec un chapitre méthodologique. Ce chapitre développe les questions de recherche, la procédure d'analyse ainsi que les personnes visées par ce mémoire et l'échantillon ayant participé à cette étude. Le deuxième chapitre est une présentation générale des entreprises et de leurs processus d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs. Le troisième chapitre concerne l'analyse des données recueillies ainsi que leur concordance ou non avec les parties théoriques expliquées dans la première partie de ce travail. Le quatrième reprend les éléments les plus importants à réaliser lors de la création d'un processus d'accueil et d'intégration d'un nouveau travailleur et ce suite aux éléments théoriques et à l'analyse des réponses données par les personnes interrogées. Ce chapitre donne le parcours d'accueil et d'intégration « idéal » à suivre par les entreprises du secteur de la construction lors de l'embauche d'un nouveau travailleur.

Pour terminer, la dernière partie de ce travail est une conclusion générale.

Cadre théorique

1. QUEL INTÉRÊT POUR LE MONDE DU TRAVAIL ?

L'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs est un élément de la gestion des ressources humaines sur lequel toutes les entreprises devraient se pencher car ce processus apporte des avantages et bénéfices tant pour le travailleur que pour l'entreprise.

Intégrer correctement un nouveau travailleur est avant tout un facteur clé de réussite de la phase de recrutement et de sélection. Il ne suffit pas de sélectionner le candidat idéal, il faut aussi l'accueillir et l'intégrer afin qu'il soit rapidement performant et qu'il se sente intégré à sa nouvelle équipe. (Emery & Gonin, 2009).

La motivation au travail, la satisfaction du travailleur, la performance du travailleur, l'implication du travailleur dans l'entreprise et dans son travail, la longévité du travailleur dans l'entreprise,... sont des aspects qui prouveront la qualité de la phase d'intégration du nouveau travailleur. Par conséquent, cela génère une influence positive sur la performance de l'organisation. (Lacaze & Perrot, 2010).

Afin d'être optimale, la phase d'intégration vise donc à remplir ces différents objectifs : (Techno Compétences).

- Elle favorise l'intégration sociale et professionnelle du travailleur dans son nouvel environnement de travail.
- Elle manifeste une volonté de la part de l'entreprise d'aider le travailleur.
- Elle donne des informations pertinentes et répond aux questions du travailleur.
- Elle soutient le travailleur afin qu'il devienne rapidement autonome.
- Elle s'assure de la bonne compréhension des attentes quant aux tâches, rôles et responsabilités du travailleur.
- Elle veille à la bonne compréhension du travailleur quant aux politiques et normes de l'organisation.

- Elle permet au travailleur d'intégrer la culture et les valeurs de l'organisation.
- Elle permet à l'organisation de se faire connaître et de développer son image.

Compte tenu de ces éléments, nous pouvons affirmer que l'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur est une étape indispensable que l'employeur se doit de préparer au mieux.

2. L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DES TRAVAILLEURS

2.1 INTRODUCTION

Ce chapitre commencera par une définition de l'accueil d'un nouveau travailleur ainsi qu'une définition de l'intégration. Ensuite, une définition de la socialisation organisationnelle ainsi qu'un schéma représentant cette socialisation organisationnelle sera développé. Des pratiques facilitant l'intégration des travailleurs seront également données. Après, les rôles et influences des acteurs socialisateurs seront explicités et le double enjeu de l'intégration sera expliqué. Un parcours d'intégration type sera détaillé et une série d'outils facilitant l'accueil et l'intégration sera donnée et explicitée. Par la suite, les bienfaits de la communication en entreprise et la communication à avoir afin de limiter la résistance au changement sera analysée. Subséquemment, le cadre légal sera avancé dont l'Arrêté Royal du 25 avril 2007 et la Convention Collective de Travail n°22 du 26 juin 1975. Ce chapitre se terminera par un petit résumé.

2.2 DÉFINITIONS

Avant de développer la théorie sur la socialisation organisationnelle, il est important de définir les termes principaux autour desquels ce travail va s'articuler.

Selon Delphine Lacaze et Serge Perrot (2010), l'accueil d'un nouveau travailleur est « une période, un moment prévu consistant à présenter au nouvel employé l'organisation, les tâches qui lui seront confiées, les collègues, les objectifs de l'institution. En fait, tout ce qui est indispensable à l'intégration du travailleur ».

Ces deux mêmes auteurs définissent l'intégration comme consistant à « accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée ».

Ces deux termes sont complémentaires malgré leur différence. En effet, il faut les prendre tous les deux en compte si l'on désire pouvoir construire un parcours global d'accompagnement. Ces différentes étapes sont illustrées et expliquées plus loin, notamment par le schéma de la socialisation organisationnelle.

2.3 LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

2.3.1 Définition

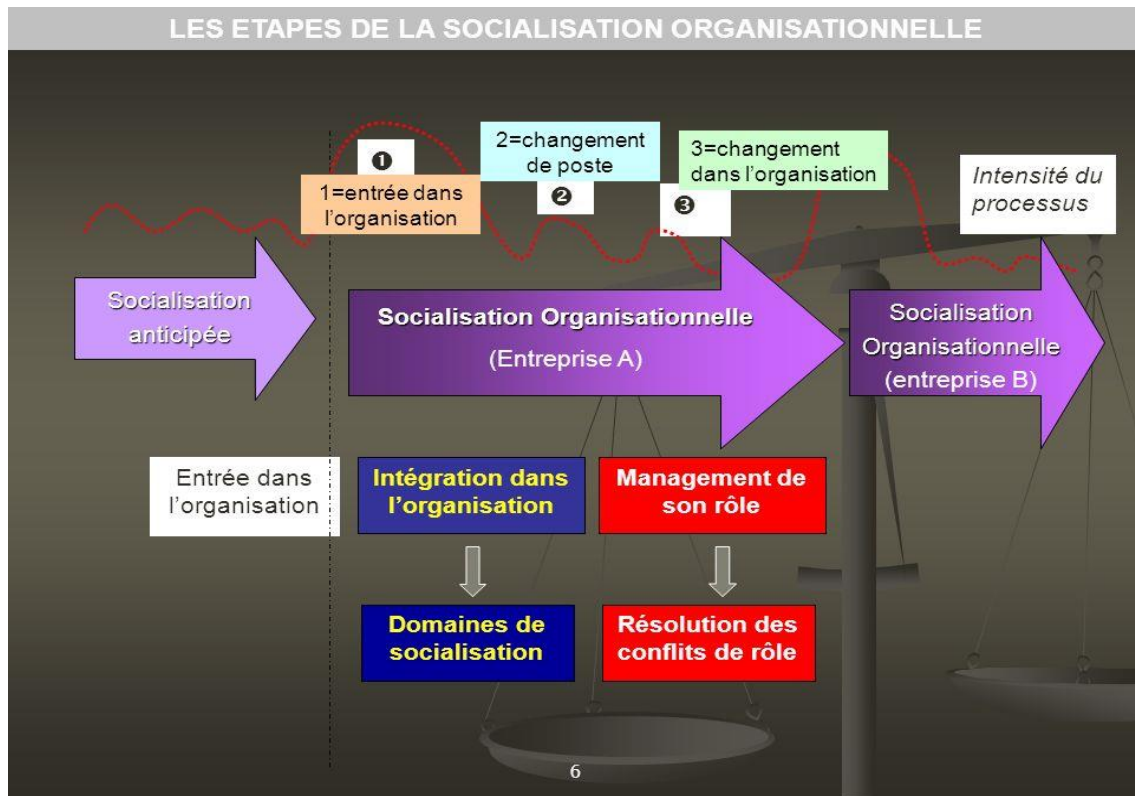
La socialisation organisationnelle est « un processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues ». (Lacaze, 2010).

Selon Delphine Lacaze, « la socialisation organisationnelle correspond au processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel. Dans un sens, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation ». (Guerfel-Henda, El Abboubi, El Kandoussi, 2012).

Selon Feldman (1976), la socialisation organisationnelle permet à un individu, étranger à l'entreprise, de se transformer en un membre participatif et efficace. De plus, Louis (1980), complète cette définition en précisant qu'elle a également pour objectif d'apprécier les valeurs, les capacités, les attentes comportementales, et le savoir social essentiels pour assumer un rôle organisationnel et pour participer comme un membre de l'organisation. Celle-ci s'étend tout au long de la carrière du travailleur.

2.3.2 La socialisation organisationnelle, un processus en trois étapes

Le schéma ci-dessous permet de comprendre le parcours d'un nouvel arrivant au sein d'une entreprise selon la socialisation organisationnelle.



On peut dès lors constater que l'accueil et l'intégration sont des étapes de ce parcours mais qu'il ne s'agit pas du processus dans sa globalité. Ce dernier ne s'arrête pas à ces deux concepts. (Moulette & Roques, 2012).

La première phase du processus, la socialisation anticipée, commence avant l'arrivée du nouveau travailleur au sein de l'entreprise. La formation de celui-ci ainsi que la communication et le processus de recrutement de l'entreprise ont influencé les valeurs professionnelles et les attentes du nouveau travailleur. (Moulette & Roques, 2012).

L'étape de l'intégration en tant que telle commence dès l'entrée du nouveau travailleur dans l'organisation. Dans un premier temps, le travailleur va apprendre et assimiler le mode de fonctionnement de l'entreprise ainsi que ses enjeux. Ce n'est que par la suite qu'il pourra s'installer et se positionner dans sa nouvelle fonction. C'est aussi durant cette période qu'il va pouvoir trouver un équilibre dans sa fonction et régler les conflits inhérents à son rôle dans l'organisation. (Moulette & Roques, 2012).

Nous pouvons observer que l'étape de l'intégration est une des premières étapes de la socialisation organisationnelle. Cette période est la plus riche en intensité et elle peut générer du stress et de l'incertitude chez le nouvel arrivant. L'entreprise doit donc être vigilante à cela et mettre en place des pratiques qui permettent de réduire cette anxiété liée à l'arrivée dans un environnement professionnel quasi inconnu au risque de créer des déceptions chez le nouveau travailleur et donc, par conséquent, un départ anticipé. (Moulette & Roques, 2012).

2.3.3 Pratiques facilitant l'intégration

(Lacaze, 2005).

Selon Jones (1986), les organisations mettent sur pieds des pratiques afin de faciliter l'intégration des nouveaux travailleurs et ces pratiques sont regroupées en six couples et au sein de chaque couple, certaines pratiques s'opposent.

Van Maanen et Schein (1979) distinguent ces pratiques entre deux types de procédures ; les procédures individualisées et les procédures institutionnalisées. Les premières, plus présentes dans les petites entreprises, accordent aux travailleurs de l'autonomie. Les procédures institutionnalisées sont quant à elles plus utilisées dans les grandes entreprises et au contraire des pratiques individualisées, elles accordent moins d'autonomie à ses travailleurs. Ces différentes pratiques doivent être comprises et acceptées par les nouveaux travailleurs en intégrant les normes et les valeurs de l'entreprise.

Le tableau suivant reprend les différentes pratiques de socialisation de Van Maanen et Schein (1979). Il permet d'analyser, dimension par dimension, le type de pratiques rencontrées dans l'entreprise. En positionnement (à un degré divers) l'entreprise sur ces pratiques, il est possible de se rendre compte si la procédure de l'entreprise est plus institutionnalisée ou individualisée.

<u>Procédures individualisées</u>	<u>Procédures institutionnelles</u>
Contexte de la socialisation	
Pratique de socialisation individuelle	Pratique de socialisation collective
Le nouveau recruté est accueilli et intégré seul et suit des formations de manière isolée.	Le nouveau travailleur est accueilli et intégré en groupe. Il suit des formations avec d'autres nouveaux et sa position sociale sera définie par le groupe.
Pratique de socialisation informelle	Pratique de socialisation formelle
Le nouveau travailleur est directement mélangé à ses collègues. Son apprentissage résultera de ses essais et erreurs issus de ses expériences et de son apprentissage sur le tas.	Le nouvel arrivé n'entre pas directement en contact avec ses nouveaux collègues. Il rejoindra ceux-ci lorsqu'il sera reconnu comme apte. Sa formation est donnée par des personnes spécialisées dans celle-ci.
Contenu de la socialisation	
Pratique de socialisation non séquentielle	Pratique de socialisation séquentielle
Le processus suivi par le nouvel arrivant ne suit pas de logique interne claire et le contenu des différents stades de formation n'est pas défini.	Le nouveau travailleur passe par une série d'étapes claires et définies. Le parcours qu'il suit est très formalisé.
Pratique de socialisation variable	Pratique de socialisation fixe
Cette pratique définit un parcours différent pour chaque nouvel arrivant. Les étapes de ce parcours sont la plupart du temps données en dernière minute.	Chaque étape est connue et standardisée. Un planning est également utilisé afin de régler et contrôler le temps nécessaire au franchissement de chaque étape.

Aspects sociaux de la socialisation	
Pratique de socialisation disjointe	Pratique de socialisation en série
Le nouveau recruté n'a pas l'occasion de rencontrer son prédécesseur et ce, soit par impossibilité, soit par choix organisationnel. Il n'a donc pas d'exemple ou repère sur la manière dont il doit gérer son nouveau rôle. Il peut toutefois y trouver l'opportunité d'être inventif ou original.	Dans cette pratique dite "en série", le nouvel arrivant a plusieurs contacts avec le travailleur qui occupait son poste avant lui. Ces contacts et/ou rencontres sont utiles afin d'assurer une certaine forme de continuité dans l'entreprise.
Pratique de désinvestissement	Pratique d'investissement
Les valeurs organisationnelles sont fort importantes et le nouveau travailleur doit s'y conformer s'il souhaite être accepté.	Les identités et les différences des nouveaux recrutés sont perçues comme de grandes sources de richesses pour l'entreprise.

Des recherches ont prouvé que les procédures institutionnalisées diminuent la créativité des nouveaux arrivants car ils sont encadrés de telle manière qu'ils suivent les instructions des procédures sans prendre de réelles initiatives et sans prendre de décisions. Cette institutionnalisation des procédures diminue le stress des premiers jours de travail des nouveaux arrivants dans l'organisation. Au contraire, les procédures individualisées augmentent l'innovation car les travailleurs doivent apprendre à être autonomes, à être curieux, se débrouiller... Toutefois, même si les procédures individualisées favorisent l'innovation, celles-ci augmentent le stress chez les nouveaux travailleurs.

2.4 LES ACTEURS SOCIALISATEURS

Dans ces différentes procédures de socialisation, nous pouvons remarquer que tant l'organisation que le nouvel arrivant jouent un rôle dans le processus d'accueil et d'intégration. Les agents socialisateurs (supérieurs, collègues,...) aident le nouveau travailleur à comprendre et à cerner tout une série d'éléments qui lui seront utiles dans l'exercice de son métier et de son évolution dans l'entreprise. Ces éléments peuvent être formels comme informels et individuels ou collectifs.

2.4.1 La direction

La direction a des obligations formelles et informelles en ce qui concerne l'intégration des nouveaux travailleurs. Elle joue donc un rôle incontestable dans le processus.

De plus, la direction représente son organisation dans sa globalité (valeurs, normes, culture,...). Elle est donc un exemple pour ses travailleurs. Elle représente une figure emblématique de l'organisation. Les travailleurs, que ce soit conscient ou non, se réfèrent, au début, à un « modèle ». (Joassin, A., 2016).

2.4.2 Le nouveau travailleur lui-même

(Lacaze, 2005) (Joassin, A., 2016).

Les nouveaux travailleurs adoptent un comportement proactif pour favoriser eux-mêmes leur intégration au sein de l'organisation. Ils sont acteurs de leur propre parcours d'intégration. Pour cela, ils mettent en place différentes techniques telles que :

1. La recherche d'informations : en demandant directement à ses supérieurs ou à ses collègues. S'il ose moins, l'observation et l'expérimentation (essai/erreur) de son environnement lui révélera beaucoup de renseignements concernant son lieu de travail. Le choix d'une méthode afin de recueillir des informations s'effectue en fonction d'une situation donnée, des objectifs visés,... (Sékiou, 1993).

2. Construire des relations avec son entourage de travail : cette technique permet au nouveau travailleur de trouver du soutien lorsqu'il sera confronté à une difficulté. S'il a construit une bonne relation avec ses collègues... ceux-ci seront plus aptes à l'aider lorsqu'il leur demandera de l'aide ou des conseils.
3. La mise en place de comportement d'auto-management : le nouveau travailleur adopte un rôle actif au sein de l'entreprise. Il se fixe lui-même des objectifs et se récompense lorsqu'il les a atteints. En bref, il endosse un rôle qui, normalement, appartient à la hiérarchie.

2.4.3 Les collègues de travail

« Les collègues sont une source d'informations pour les nouveaux travailleurs. Tout comme la direction, les collègues font partie intégrante du processus d'intégration. Et c'est certainement à leur contact, que les travailleurs entrants vont apprendre le plus. » (Joassin, A., 2016).

Cependant, si c'est un changement pour le nouvel arrivé, c'est aussi un changement pour l'équipe elle-même. Il est donc important que la direction communique et diffuse l'information afin de se préparer le mieux possible aux changements. (Joassin, A., 2016).

2.5 LE DOUBLE ENJEU DE L'INTÉGRATION

Les avantages d'une intégration complète sont bénéfiques pour le nouveau travailleur mais également pour l'entreprise. Cette partie a donc pour objectif de déterminer ce que recherche le nouveau travailleur lors de son entrée dans l'entreprise mais également ce que désire l'entreprise au travers de cette intégration.

2.5.1 Les enjeux pour le nouveau travailleur

(Lacaze, D. & Perrot, S., 2010) (Iurman, A., 2013).

Lors des premiers jours et des premiers mois qui suivent son entrée en fonction dans sa nouvelle entreprise, le nouveau travailleur va avoir des attentes vis-à-vis de son nouvel employeur. Il va donc chercher à s'adapter rapidement dans son environnement afin de s'y sentir le plus vite possible à l'aise. Il va également tenter de trouver sa place au sein de sa nouvelle organisation.

Pour réussir son intégration, le nouveau travailleur va chercher à satisfaire trois domaines de socialisation :

- le domaine du travail (ou opérationnel) ;
- le domaine relationnel ;
- le domaine organisationnel.

Le domaine du travail (ou opérationnel)

(Lacaze, D. & Perrot, S., 2010) (Iurman, A., 2013).

Lors de son arrivée, le nouveau travailleur a souvent comme souhait d'être accompagné dans l'apprentissage de son nouveau métier. Son collègue l'aidera dans ses premiers pas dans l'entreprise en lui transmettant les compétences techniques nécessaires pour le poste, en l'informant sur le mode de fonctionnement de l'entreprise, les habitudes à avoir, les contacts à prendre avec les clients... Le fait de travailler aux côtés d'un collègue lui permettra de réduire son stress et son anxiété.

Certaines entreprises choisissent de laisser seuls leurs nouveaux travailleurs afin qu'ils s'acclimatent à leur nouvel environnement professionnel. Cette méthode permet de tester l'autonomie de ceux-ci.

Malgré cela, la plupart des entreprises ne met pas à la disposition de leurs nouveaux travailleurs un processus d'intégration dans leur nouvelle fonction. Cela est souvent dû à un manque de temps ou à un processus non formalisé alors que certaines informations doivent obligatoirement être données selon l'Arrêté Royal du 25 avril 2007 et la Convention Collective de Travail n°22 du 26 juin 1975 qui seront développés à la fin de ce cadre théorique.

En ce qui concerne la charge de travail, le nouveau travailleur souhaite avoir une charge de travail équilibrée. Il est donc déconseillé de surcharger ou de sous-charger celui-ci à son arrivée. Le travailleur recherche une certaine équité et une relation « donnant-donnant » avec son nouvel employeur et ses nouveaux collègues. Si la charge de travail qui lui est confiée est considérée comme juste par le nouveau travailleur, celui-ci aura un sentiment de satisfaction plus élevée.

En ce qui concerne ses compétences et qualités, tous les nouveaux arrivants souhaitent que celles-ci soient vite reconnues. Si le nouveau travailleur se sent trop qualifié par rapport aux tâches qui lui sont demandées, cela entraînera un comportement de retrait dans le chef du travailleur vis-à-vis de son travail. Il est également souhaité de donner des responsabilités aux nouveaux arrivants afin qu'ils se sentent importants et que leurs qualités soient reconnues.

Le domaine relationnel

(Lacaze, D. & Perrot, S., 2010) (Iurman, A., 2013).

L'intégration sociale est un des facteurs clés pour la réussite de l'intégration d'un nouveau travailleur.

Premièrement, lorsque les relations de travail sont agréables, les collègues jouent un rôle plus qu'essentiel dans l'intégration. Ils facilitent la familiarisation du nouveau travailleur à son environnement de travail.

Deuxièmement, les entreprises doivent prêter une attention particulière aux relations de travail lorsqu'il s'agit d'un travail d'équipe. En effet, une équipe où règne une bonne entente augmentera la satisfaction des travailleurs et donc, par conséquent, une meilleure performance du nouveau travailleur.

D'autre part, les collègues de travail donnent également des informations informelles au nouveau travailleur. Ces informations qui ne sont pas données par l'entreprise telles que les « trucs et astuces » par rapport au travail, les maîtrises et techniques tacites,... facilitent l'approche du travail du nouveau travailleur. Ils apprennent également les différents codes sociaux existants au sein de l'entreprise ; la façon de communiquer, les moyens d'échange avec la hiérarchie,...

Le domaine organisationnel

(Lacaze, D. & Perrot, S., 2010) (Iurman, A., 2013).

Ce domaine vise à ce que les nouveaux arrivants dans l'entreprise comprennent et adhèrent la culture d'entreprise et son mode de fonctionnement. Ce domaine a généralement moins d'importance aux yeux des nouveaux travailleurs par rapport au domaine relationnel et au domaine opérationnel.

La première raison est que les nouveaux travailleurs s'attardent plus sur leur intégration sociale dans leur équipe de travail.

La deuxième raison est qu'il est souvent plus important pour les travailleurs d'être rapidement opérationnels dans leur entreprise.

Il est cependant nécessaire que les nouveaux arrivants adhèrent aux normes et aux valeurs de l'entreprise. Cela les aidera à trouver un sens aux missions et aux tâches qui leur sont confiées.

Un des moyens les plus utilisés par les entreprises est la mise en place d'une séance d'information formelle lors de l'arrivée des nouveaux travailleurs. Cette séance d'information permettra aux nouveaux travailleurs de s'acclimater avec l'histoire de l'entreprise, son jargon spécifique, ses relations internes, ses objectifs, ses valeurs... L'objectif est de faire naître un sentiment d'appartenance chez les nouveaux travailleurs.

Les principaux besoins des nouveaux travailleurs lors de leur arrivée peuvent être résumés comme ceci :

<u>Domaine organisationnel</u>	<u>Domaine relationnel</u>	<u>Domaine du travail ou opérationnel</u>
• Connaître et comprendre la culture de l'entreprise • Sentiment d'adéquation avec l'ambiance générale dans les relations de travail	• Solidarité de la part des collègues • Sentiment d'être accueilli et de pouvoir rencontrer ses collègues • Bonne ambiance de travail	• Accompagnement dans l'apprentissage du métier • Accès à l'information nécessaire à la réalisation de la mission confiée • Equilibre vie privée/vie professionnelle

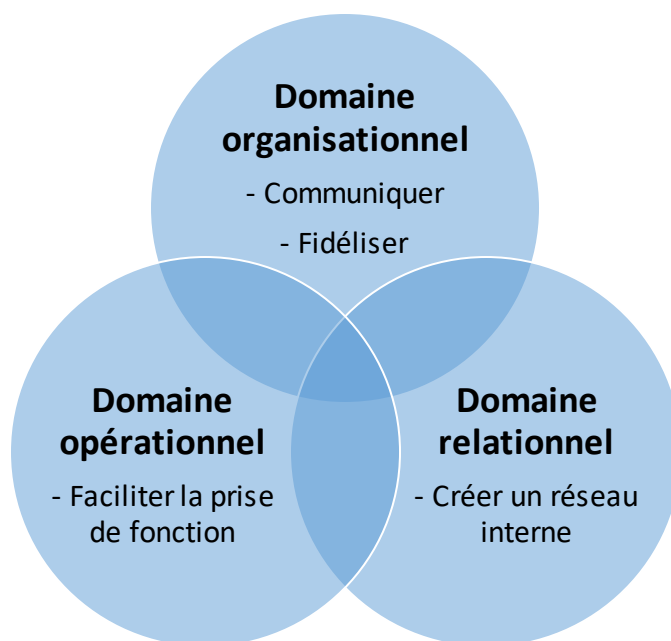
Les exigences légales de l'Arrêté Royal du 25 avril 2007 et de la Convention Collective de Travail n°22 du 26 juin 1975 développent très peu ces principaux besoins que les travailleurs souhaitent voir comblés lors de leur arrivée. Ces exigences devraient être adaptées par rapport aux réels besoins des nouveaux travailleurs.

2.5.2 Les enjeux pour l'entreprise

(Lacaze, D. & Perrot, S., 2010) (Iurman, A., 2013).

Les entreprises qui recrutent un nouveau travailleur sont des entreprises qui ont défini des objectifs et ces objectifs passent par ce nouveau travailleur. Afin que l'intégration se passe le mieux possible, les entreprises vont essayer d'atteindre quatre objectifs principaux :

- Communiquer
- Fidéliser
- Créer un réseau interne
- Faciliter la prise de fonction

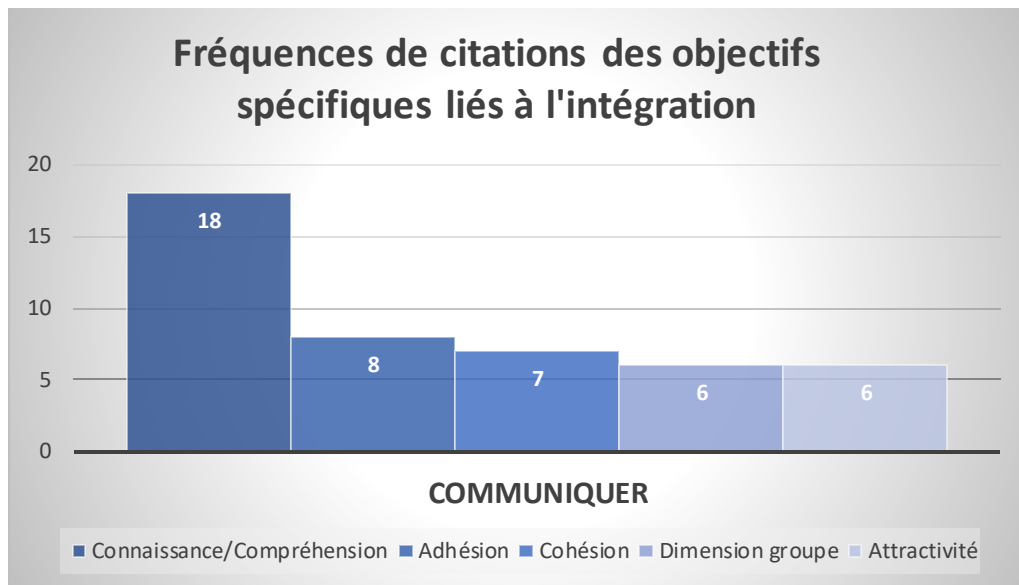


Ces objectifs recherchés par l'entreprise sont en adéquation avec ceux des travailleurs lors de leur intégration et chacun de ces objectifs que poursuivent les entreprises visent à satisfaire des objectifs plus spécifiques. Le tableau suivant de Lacaze et Perrot (2010), pointe les objectifs des programmes d'intégration.

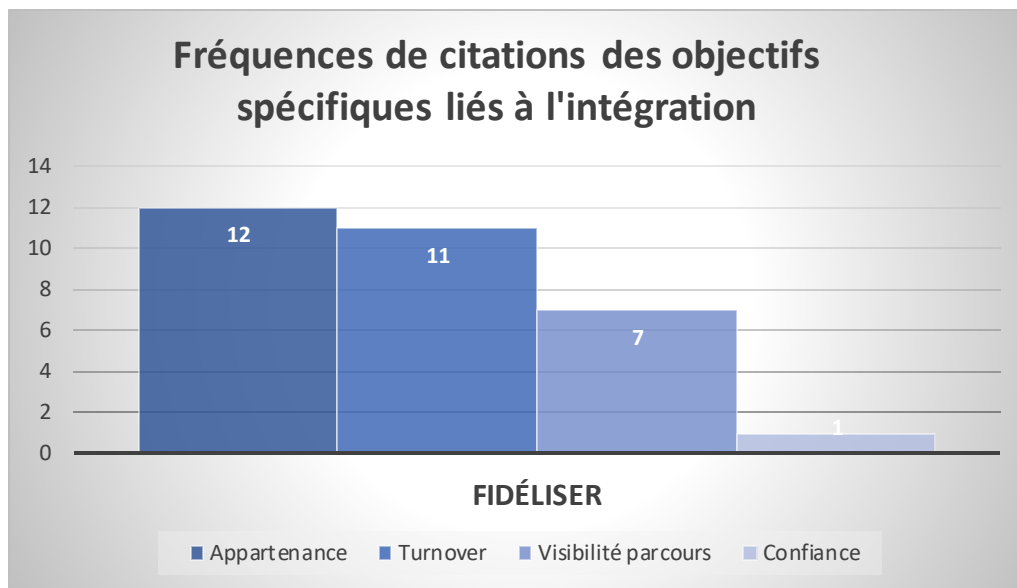
<u>Domaines de socialisation</u>	<u>Objectifs généraux</u>	<u>Objectifs spécifiques</u>
Organisation	Communiquer	• Faire connaître et comprendre l'entreprise • Susciter l'adhésion • Renforcer la cohésion • Sensibiliser à la dimension « groupe » • Accroître l'attractivité, améliorer l'image de l'employeur
	Fidéliser	• Réduire le turn-over de l'entreprise • Donner de la visibilité aux parcours possibles • Accroître le sentiment d'appartenance • Développer la confiance
Relationnel	Créer un réseau interne	• Faire connaître la nouvelle génération aux managers • Créer un réseau interne avec les anciens • Créer un réseau interne avec les autres nouveaux travailleurs
Travail	Faciliter la prise de poste	• Rendre opérationnel, former au métier et aux tâches • Développer la performance au travail

Lacaze et Perrot (2010) relèvent, dans une enquête qu'ils ont réalisée dans des grandes entreprises de secteurs différents, que les entreprises n'accordent pas une importance égale à ces objectifs.

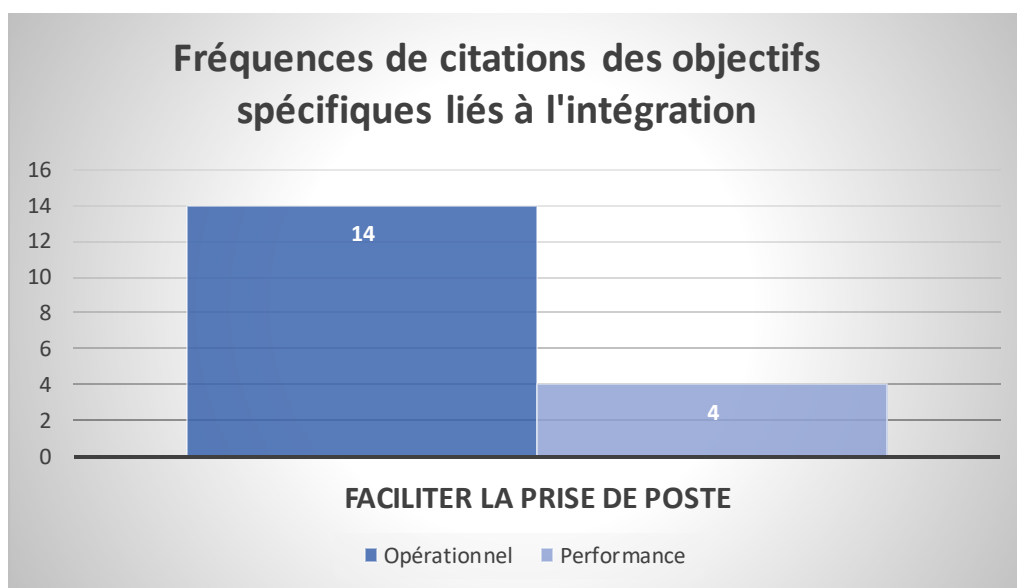
Les graphiques ci-dessous représentent les fréquences des citations des objectifs spécifiques par les entreprises lors d'interviews concernant l'intégration de leurs nouveaux travailleurs et ce regroupés selon les quatre objectifs généraux :

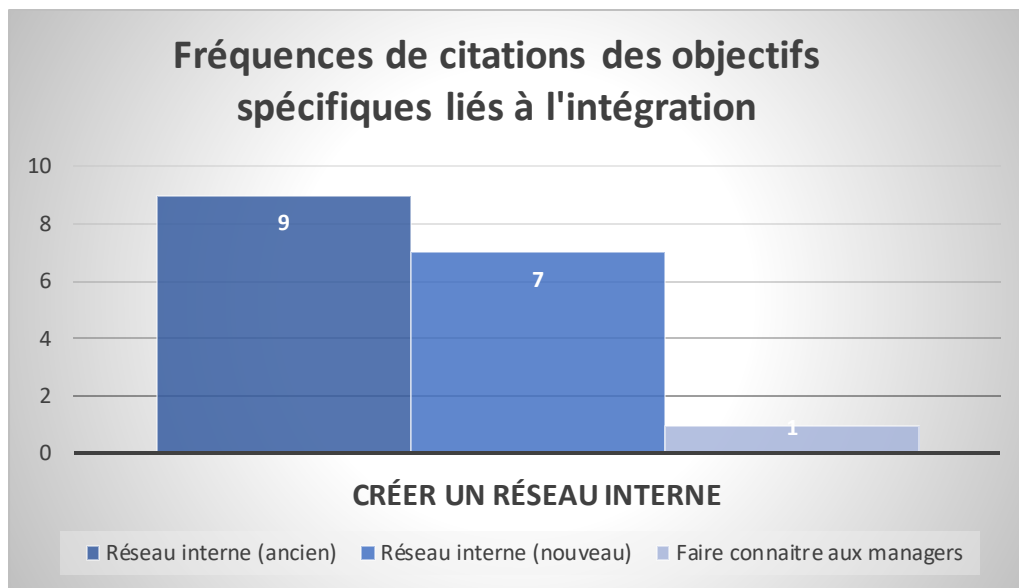


Lacaze et Perrot (2010) ont remarqué dans les résultats de cette enquête que les entreprises avaient comme enjeu principal de communiquer. Comme le graphique le montre, 45 d'entre elles l'ont cité dans les entretiens qu'ils ont réalisé. Cela signifie que pour elles, l'intégration est considérée comme le simple fait de donner des informations sur l'entreprise, son histoire, sa structure, ses produits, ses dirigeants...



Le deuxième enjeu pris en compte par les entreprises est la fidélisation des travailleurs. Cela a pour but, pour 31 des interrogées, de développer un sentiment d'appartenance et de réduire le turn-over.





En troisième et quatrième place de ce « classement » viennent les enjeux opérationnels et relationnels. Ces deux enjeux ont respectivement 18 et 17 citations de la part des entreprises interrogées. En ce qui concerne l'enjeu opérationnel, la rapidité de rendre opérationnels les nouveaux travailleurs est la plus recherchée. Pour l'enjeu relationnel, la réalisation d'un réseau interne entre les nouveaux arrivants et les anciens est la plus recherchée par les entreprises.

Toutefois, Lacaze et Perrot (2010) donne une certaine limite à leur enquête et recherches car celles-ci ont été réalisées auprès de services de ressources humaines d'entreprises de grandes envergures. Ils insistent sur le fait que l'importance accordée aux enjeux peut-être différente si l'on interroge des dirigeants de PME. Selon Lacaze et Perrot (2010), si l'on interrogeait ces derniers, ils mettraient probablement l'accent sur l'aspect opérationnel et relationnel afin d'intégrer les nouveaux travailleurs dans leurs entreprises.

Peretti (2006) confirme le fait que le processus d'accueil et d'intégration est important pour les entreprises. Selon lui, il pourrait être dommageable de négliger les phases de post-recrutement. En effet, l'accueil et l'intégration font partie du processus et clôturent donc le recrutement. Divers enjeux de ce processus peuvent être observés.

L'enjeu économique est souvent le plus important pour les entreprises et ce notamment lors du recrutement. Celui-ci a un coût et non des moindres. Le manque d'accompagnement et une intégration non formalisée peut mener à l'échec du recrutement et donc à une perte de temps et d'argent. Un parcours d'intégration formalisé va permettre aux nouveaux travailleurs d'être opérationnels et autonomes rapidement. (Sia Partner, 2011).

Un deuxième enjeu qu'un processus d'accueil et d'intégration formalisé peut réduire est le turnover. Celui-ci est une préoccupation pour la majorité des entreprises car elles mettent en jeu leur réputation et leur image extérieure. Cette dernière fait partie de l'attractivité que peut avoir une entreprise face au public et donc à de potentiels travailleurs. « Un turnover important dû à des problèmes d'intégration peut ainsi compromettre, à terme, sa capacité à trouver des candidats. » (ORG'integra, s.d).

Un autre enjeu est celui de la mobilisation et de la fédération de l'équipe. En effet, les nouveaux travailleurs sont parfois plus jeunes que les travailleurs déjà en place depuis un moment et l'entreprise va devoir réussir à fédérer l'équipe qui vient d'accueillir un ou plusieurs nouveaux travailleurs. (Jobtruster, 2015).

Investir du temps et de l'argent dans un processus d'accueil et d'intégration représente de nombreux enjeux pour l'entreprise mais aussi pour les travailleurs.

2.5.3 Les enjeux mutuels

Suite à leur enquête, Lacaze et Perrot (2010) souligne le fait que les deux parties, l'entreprise et le nouveau travailleur, veulent voir continuer dans le temps leur collaboration. Lacaze et Perrot (2010), illustrent par le tableau ci-dessous, que les besoins individuels des nouveaux travailleurs sont en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. (Cordier, 2013)

<u>Besoins des nouveaux recrutés</u>	<u>Objectifs des entreprises</u>
Accompagnement de l'apprentissage	Rendre opérationnel, former au métier Développer la performance au travail
Accès à l'information nécessaire Soutien, solidarité Sentiment d'être accueilli, de pouvoir faire de nouvelles rencontres Ambiance de travail	Créer un réseau (nouveaux, anciens) Faire connaître la nouvelle génération aux managers Développer la confiance Renforcer la cohésion
Connaître et comprendre l'entreprise (culture, valeurs,...)	Faire connaître et comprendre l'entreprise Susciter l'adhésion Favoriser le sentiment d'appartenance Sensibiliser à la dimension de groupe

Nous pouvons remarquer que l'apprentissage de la fonction (du métier) fait partie des enjeux qui se rejoignent. La création de réseaux internes est également souhaitée par les deux parties tout comme la connaissance et la compréhension de l'entreprise.

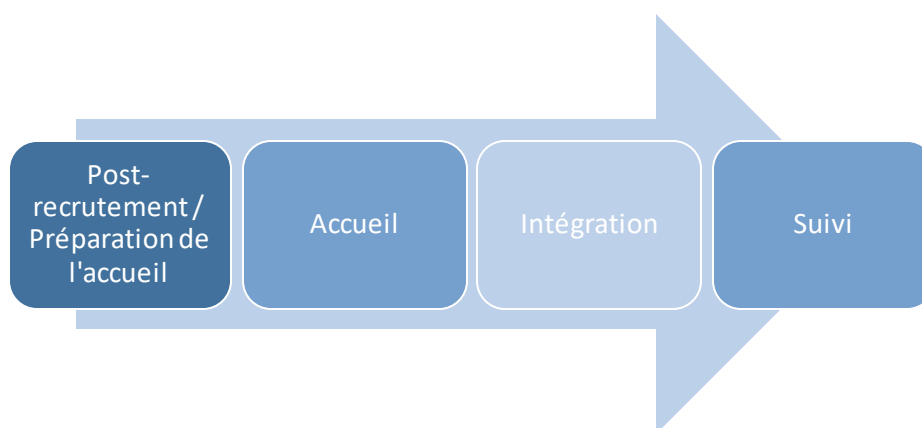
Il est tout de même important de faire remarquer que même si les entreprises et les nouveaux travailleurs ont des enjeux en commun, leurs intérêts à les satisfaire ne sont pas les mêmes.

Par exemple, « La création d'un réseau interne qui rapproche les nouveaux et les anciens permettra au travailleur de se sentir soutenu, alors que l'entreprise y verra plutôt la possibilité de créer des équipes de travail compétentes pour répondre aux besoins d'un client ». (Iurman, 2013).

L'utilisation des compétences est également un point de divergence entre le nouveau travailleur et l'entreprise. Le premier souhaite une utilisation correcte de ses compétences alors que l'entreprise cherche quant à elle à le rendre très vite opérationnel. Le nouveau travailleur cherchera également à ce que ses compétences soient reconnues, ce que ne fait pas toujours l'entreprise.

Afin de donner un sens à ses tâches, le nouveau travailleur voudra comprendre la culture de l'entreprise. La réponse la plus souvent donnée par les entreprises est une réponse institutionnelle et cela est rarement suffisant. L'entreprise cherche à fidéliser ses nouveaux travailleurs et ce type de communication ne permet pas de répondre à cette recherche de fidélisation.

2.6 UN PARCOURS D'INTÉGRATION TYPE



(Techno Compétences, 2017).

2.6.1 Préparation de l'accueil

Premièrement, le processus de recrutement est le point de départ de la socialisation organisationnelle. Dès lors qu'un premier contact existe entre l'entreprise et le candidat au poste vacant, un jeu de séduction commence entre les deux parties. L'entreprise doit montrer ses atouts afin d'attirer le candidat chez elle et le candidat doit se vendre et montrer qu'il est le meilleur pour le poste convoité.

Sékiou (1993) définit le processus comme étant « l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ».

Le processus de recrutement ne s'arrête pas à la phase de sélection, en effet, le processus de recrutement se compose de quatre étapes :

1. La préparation du recrutement
2. La recherche des candidatures
3. La sélection des candidats
4. L'accueil et l'intégration (post-recrutement)

L'accueil est une étape du processus de recrutement qui se prépare plusieurs jours à l'avance. Il est important de veiller à ce que tout soit opérationnel pour le premier jour du nouvel arrivant afin que cet accueil se déroule le mieux possible.

Tous les documents et outils utiles au nouveau travailleur doivent être prêts. Cela permettra au nouveau travailleur de voir qu'il est attendu et celui-ci attribuera à cette préparation une forme de respect qu'il rendra également à l'entreprise.

(Sékiou, 1993) (Joassin, 2016).

2.6.2 L'accueil

L'accueil se fait le premier jour effectif de travail. Lors de celui-ci, le travailleur recevra énormément d'informations qui lui seront bénéfiques durant sa période de travail au sein de l'entreprise et lors des premiers instants au sein de l'entreprise, le travailleur sera amené à rencontrer ses collègues et supérieurs ainsi qu'à visiter les locaux. Il lui sera également expliqué le fonctionnement de l'entreprise (la hiérarchie, la communication,...).

Durant cet accueil, le nouveau travailleur va se faire une idée de l'ambiance et de l'atmosphère qui règne au sein de son nouvel environnement de travail. Il va prendre la « température ». (Joassin, 2016).

2.6.3 L'intégration

C'est durant cette étape que le nouveau travailleur va se retrouver « seul » dans son environnement de travail et avec ses collègues. C'est à ce moment qu'il mettra en place ses techniques d'intégration (recherches d'informations, relationnel, auto-management) en application.

Le nouveau travailleur va durant cette étape se familiariser avec ses tâches, développer et/ou mobiliser les compétences et connaissances requises pour mener à bien sa mission...

Dans un secteur comme celui de la construction, le nouveau travailleur développera ses compétences grâce à des formations mais également sur le terrain au contact de ses collègues. Il peut s'agir de tutorat comme il le sera expliqué plus loin dans ce mémoire. (Joassin, 2016).

2.6.4 Le suivi de l'intégration

Le suivi de l'intégration est la dernière étape de ce processus d'intégration type. Il consiste à évaluer la satisfaction du travailleur. Ce suivi se déroule la plus part du temps sous forme de rendez-vous entre le travailleur et le supérieur hiérarchique. Durant ces rendez-vous, le nouveau travailleur peut s'exprimer sur son expérience et poser des questions. (Joassin, 2016)

La durée de l'accueil et de l'intégration ainsi que de son suivi est difficilement mesurable car cette période varie en fonction de la personnalité du travailleur, de la complexité du poste, de la réaction des collègues ainsi que d'autres paramètres inhérents à l'organisation. Cependant, si l'on veut donner une fourchette, on peut dire que cela peut durer de quelques mois à une année entière. (Joassin, 2016).

2.7 LES OUTILS FACILITANT L'INTÉGRATION

Il existe un certain nombre d'outils favorisant l'intégration des nouveaux travailleurs :

2.7.1 La check-list

La check-list permet à l'entreprise d'inventorier toutes les informations ainsi que le matériel à procurer au nouveau travailleur. Cette liste a pour but de ne rien oublier lors de la première rencontre avec le travailleur et elle va faciliter la tâche de la personne en charge de l'accueil. Comme il a déjà été dit plus haut, lorsqu'un nouveau travailleur est bien accueilli, il va sentir qu'il est attendu et cela lui est bénéfique et le sera pour l'entreprise plus tard. (Linkedin, s.d.).

2.7.2 Le mail de bienvenue

Ce mail a plusieurs finalités telles que ; prévenir le travailleur de son programme lors de sa première journée ; donner des informations pratiques sur sa première journée ; diminuer l'anxiété du nouveau travailleur en lui montrant qu'il est attendu ; dire ce qu'il doit apporter et comment il doit être habillé ;... (Linkedin, s.d.).

2.7.3 La séance d'informations

Les séances d'informations sont coordonnées par la hiérarchie et ont pour but de créer un moment d'échanges entre les supérieurs et le nouveau travailleur. Elles permettent également de transmettre les valeurs ainsi que la culture de l'entreprise. (Thomas, 2014).

2.7.4 La visite de l'entreprise

« La visite d'entreprise est une des pratiques incontournables de l'accueil et de l'intégration en entreprise. Cela permet aux nouveaux de faire le tour de l'entreprise et de se faire une idée de la façon dont les services sont disposés ainsi que du fonctionnement interne de l'organisation. Cette visite permettra de rencontrer les collègues qu'ils soient directs ou indirects. C'est l'occasion pour le nouveau travailleur de prendre ses marques afin d'être moins désorienté les premiers jours. » (Thomas, 2014).

2.7.5 La brochure d'accueil

La brochure d'accueil est une synthèse des éléments les plus pertinents à connaître lorsque l'on rentre dans une nouvelle entreprise et il est bénéfique pour le nouveau travailleur de la connaître dès le premier jour. Il faut bien entendu que celle-ci soit régulièrement mise à jour. Si le contenu de la brochure est différent dans chaque entreprise, il doit cependant toujours présenter l'entreprise, donner des éléments importants tels que les personnes de contact, les instructions à suivre si le nouveau travailleur a une question... (Joassin, 2016).

2.7.6 Le drink d'accueil

Malgré que son coût peut-être élevé, le drink d'accueil est un moment propice pour le nouveau travailleur afin de faire plus amples connaissances avec ses collègues ainsi que sa hiérarchie. C'est un moment convivial qui s'organise en dehors des heures de travail et qui est encore plus bénéfique lorsqu'il est organisé en dehors de l'entreprise. (Joassin, 2016).

2.7.7 Le pack de bienvenue

Le package est la plupart du temps donné sous forme de cadeau afin de créer dès l'entrée un sentiment d'appartenance. Celui-ci comprend divers éléments que doit recevoir un nouveau travailleur dès son entrée en service tels que son contrat de travail, la brochure d'accueil, le règlement de travail,... Il contient aussi parfois le matériel indispensable à la bonne exécution du travail (tenue de travail, clé U.S.B., ordinateur, GSM,...). (Joassin, 2016)

2.7.8 L'entretien d'accueil

Cet entretien a pour objectif de présenter l'organisation et de donner les informations importantes telles que la rémunération, les valeurs, les modes de fonctionnement de l'entreprise,... lors de l'arrivée du travailleur. C'est un moment d'échange pendant lequel le travailleur peut poser des questions, trouver des réponses à ses inquiétudes liées à son nouvel environnement de travail... (Joassin, 2016)

2.7.9 Le tutorat

Le tutorat est défini comme étant « un ensemble de moyens, en particulier humains, mobilisés par une entreprise pour intégrer et former à partir de la situation de travail ». (Hulin, s.d) « Il est un accompagnement donné par un travailleur qualifié et expérimenté au nouvel arrivant afin qu'il puisse prendre connaissance de tous les aspects de son travail. Le choix du tuteur doit se faire sur base volontaire afin de donner le meilleur soutien possible. » (Thomas, 2015)

Le tutorat est de plus en plus souvent utilisé dans les entreprises et il peut apporter des bénéfices à l'entreprise s'il est correctement mis en place. Ainsi, Delgoulet, Largier et Tirilly (2013) mettent en avant que dans la plupart des cas, les bénéfices induits par le tutorat pour les salariés (développement d'une posture réflexive sur l'activité ; ré-enchantement du travail) profitent également à l'entreprise. A l'inverse, lorsque certaines situations tutorales « coûtent » au salarié, par surcharge de travail par exemple, elles peuvent pénaliser l'entreprise en retour : moindre investissement, posture de retrait, absentéisme,... (Baudoin, Evrard, Van Cutsem, 2016).

Ces mêmes auteurs distinguent les coûts et bénéfices directs et indirects. Dans les coûts directs, ils comptent le temps de travail « perdu » utilisé en tutorat et la formation nécessaire pour chaque tuteur. Ils citent comme bénéfice direct le fait que le tutorat nécessite moins de ressources. En effet, pas besoin d'infrastructures, de salles, de support, de formateur, etc. Parmi les coûts indirects, ils citent le « risque d'usure », un risque de démotivation si le tutorat ne fonctionne pas bien (de la faute du tuteur ou non), s'il n'apporte pas de reconnaissance au tuteur. Ce risque d'usure peut aussi venir du fait de la répétition si un tuteur doit sans cesse répéter les mêmes informations, dans un contexte de fort turnover par exemple. Ces risques d'usure peuvent mener à de l'absentéisme, un coût indirect donc. Pour terminer, dans les gains indirects, ils comptent les accidents prévenus grâce aux bons conseils des tuteurs et le regain de motivation pour certains salariés qui se sentent valorisés. (Delgoulet, Largier et Tirilly, 2013) (Baudoin, Evrard, Van Cutsem, 2016).

Cette réflexion permet de comprendre que l'aspect économique est lié à l'aspect organisationnel car le tutorat peut aussi bien rapporter à l'entreprise que lui coûte comme lorsque l'entreprise ne prend pas en compte le risque de démotivation de ses tuteurs. Il en est de même pour le nouveau travailleur. Si celui-ci ressent le tutorat comme inutile, il aura du mal à s'intégrer. (Baudoin, Evrard, Van Cutsem, 2016).

2.8 LA COMMUNICATION

Comme il a déjà été spécifié plus haut, les collègues de travail et les supérieurs hiérarchiques sont des agents socialisateurs. Ils transmettent des informations formelles et informelles importantes et primordiales aux nouveaux travailleurs et c'est pour cette raison qu'ils doivent impérativement être associés au processus d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs. Les supérieurs hiérarchiques se doivent de communiquer l'arrivée d'un nouveau travailleur dans l'entreprise afin de préparer au mieux les autres travailleurs. La communication interne est vraiment importante lors d'un événement comme celui-ci afin de préparer au changement. (Joassin, 2016).

2.9 LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Couramment, le changement au sein des entreprises est généralement synonyme de peurs, de craintes, d'appréhensions, d'hostilité. Cela est négatif pour le processus d'accueil et d'intégration car selon la culture de l'entreprise, la résistance au changement est variable mais jamais inexistante et ce phénomène de résistance apparaît lorsqu'il y a de l'incompréhension. (Segrétaïn, 1998).

« La communication est donc un moyen privilégié afin de diminuer cette incompréhension et cette hostilité. Expliquer pourquoi on engage une personne, définir son rôle auprès de ses membres est important afin que ceux-ci soient accueillants avec le nouveau travailleur. De plus, une communication transparente et claire ne laisse place à aucune interprétation ou rumeur. » (Thomas, 2005).

2.10 LE CADRE LÉGAL

L'Arrêté Royal du 25 avril 2007 et la convention collective n°22 du 26 juin 1975 réglementent l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs. Ces deux textes légaux obligent les employeurs à mettre en place un processus d'accueil et d'intégration au sein de leur entreprise.

2.10.1 L'Arrêté Royal du 25 avril 2007

C'est le 10 mai 2007 que l'arrêté royal du 25 avril 2007 relatif à l'accueil et à l'accompagnement des travailleurs concernant la protection du bien-être lors de l'exécution de leur travail est paru au Moniteur Belge. Cet Arrêté Royal est entré en vigueur le 20 mai 2007.

Depuis cette date, l'accueil des nouveaux travailleurs fait désormais partie de la politique du bien-être que doit mener l'employeur. L'employeur désigne un membre de la ligne hiérarchique afin que celui-ci organise l'accueil du nouveau travailleur. Celui signe un document en son nom démontrant que les informations et instructions nécessaires en matière de bien-être au travail ont été transmises. Il doit également veiller que celui-ci respecte les instructions, qu'il ait bien compris les informations et qu'il va appliquer le tout en pratique. Le responsable final de cet accueil reste toutefois l'employeur. Il peut également organiser l'accueil lui-même. Dans ce cas, il doit signer lui-même le document mentionné ci-dessus. C'est le service de prévention qui conserve ce document signé.

Un travailleur expérimenté accompagne également le nouveau travailleur. Celui-ci est désigné par l'employeur ou un membre de la ligne hiérarchique.

Le service de prévention a quant à lui comme mission de faire des propositions relatives à l'accompagnement des nouveaux travailleurs.

(Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2007).

2.10.2 La CCT n°22 du 26 juin 1975

L'article 1^{er} de cette Convention Collective de Travail cite les personnes pour lesquelles elle s'applique. Ces personnes sont les travailleurs occupés en vertu d'un contrat de travail, d'un contrat d'emploi ou d'un contrat d'apprentissage ainsi qu'à leurs employeurs.

L'article 2 de cette CCT stipule que c'est à l'employeur lui-même d'organiser l'accueil et l'adaptation dans l'entreprise des travailleurs nouvellement engagés. Ces moyens à mettre en œuvre pour favoriser l'accueil dans l'entreprise seront établis compte tenu de la dimension, de la structure et des particularités propres à chaque entreprise ainsi que de la position qu'occupe le travailleur dans l'entreprise.

Cette période d'accueil et d'intégration commence lors de l'embauche et peut se poursuivre durant une certaine période à compter du jour de l'entrée en service du travailleur.

Certains renseignements doivent être procurés au nouvel arrivant dès son arrivée afin qu'il possède toutes les clés nécessaires pour favoriser son intégration, son adaptation ainsi que son épanouissement. Ces renseignements concernent les conditions de travail, la structure et l'activité de l'entreprise, les relations collectives organisées au niveau de l'entreprise et au niveau de la branche d'activité.

En plus des obligations et renseignements cités ci-dessus, des dispositions supplémentaires apparaissent aussi dans cette convention pour les entreprises qui ne sont pas liées par une convention collective conclue en commission paritaire.

Une distinction entre les entreprises est tout de même faite. Cette distinction se fait selon le nombre de travailleurs. Il y a d'une part, les entreprises de plus de 20 travailleurs et d'autre part, les entreprises de moins de 20 travailleurs.

Entreprises de plus de 20 travailleurs

Dans le cas où la convention collective conclue en commission paritaire ne détermine qu'une partie des modalités d'application des articles précédents de cette Convention Collective de Travail n°22 du 26 juin 1975, les dispositions de la présente partie définissent les modalités d'application des articles pour lesquels la commission paritaire n'a pas pris de décision. (Article 9 de la CCT n°22 du 26 juin 1975, 1975).

L'article 10 mentionne le fait que lorsque la commission paritaire n'a pas pris de décision conformément à l'article 6, la période d'accueil débute au moment de l'embauche et peut se poursuivre pendant un mois maximum à compter du jour de l'entrée en service du travailleur.

Article 11

(Article 11 de la CCT n°22 du 26 juin 1975, 1975).

« Durant la période d'accueil, les nouveaux arrivants reçoivent les informations suivantes concernant :

1. les règles applicables en matière de rémunération, notamment la méthode de calcul du salaire, les primes et les retenues, de durée du travail et autres conditions de travail ainsi que les dispositions en vigueur concernant la sécurité sociale, les avantages extra-légaux et les œuvres sociales ;
2. les mesures prises en matière de sécurité et d'hygiène du travail ainsi qu'en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
3. les services sociaux, les services médicaux, les services du personnel et les services de formation professionnelle et de perfectionnement existant dans l'entreprise ainsi que les règles qui ont trait aux relations de ces services avec le personnel ;
4. l'activité et la structure générale de l'entreprise ;
5. le rôle du travailleur dans le cadre des activités de l'entreprise, la connaissance de son poste de travail et de son environnement ainsi que le contrôle de ses prestations, de la qualité et de la quantité de son travail ;
6. les mesures relatives à l'application de la loi sur les crédits d'heures ;

7. la dénomination de la commission paritaire dont relève l'intéressé, l'existence du conseil d'entreprise, du comité de sécurité et d'hygiène et de la délégation syndicale : les noms et les localisations des postes de travail des représentants des travailleurs dans les organes susmentionnés. »

Article 12

(Article 12 de la CCT n°22 du 26 juin 1975, 1975).

« Les informations visées à l'article 11 sont données progressivement au travailleur pendant la période d'accueil :

A. Au moment de l'embauche, l'information porte sur :

- les conditions de travail, de rémunération, d'horaire et les normes légales ou conventionnelles qui règlent ces matières ;
- les dates, heures et lieux où il se présentera le premier jour ainsi que l'identité de la personne à laquelle il se présentera ;
- le nom de la ou des personnes responsables de la coordination des différents aspects de l'accueil ;
- les mesures concernant le dépôt des objets et véhicules personnels ;
- la dénomination de la commission paritaire dont relève l'entreprise.

B. Certaines informations doivent obligatoirement être données, en principe, le premier jour, afin de permettre à l'intéressé de surmonter les difficultés professionnelles du début. Elles comprennent notamment :

- le programme de la première journée y compris les dispositions relatives à l'accueil ;
- la description du travail que l'intéressé aura à accomplir pendant les premières journées et de ses difficultés habituelles ;
- les mesures de sécurité et d'hygiène concernant les premières journées de travail y compris les soins d'urgence et les trajets à l'intérieur de l'entreprise ;
- le cas échéant, les mesures particulières aux handicapés, aux travailleurs étrangers, aux jeunes et aux travailleurs exposés à des risques professionnels.

La première journée comprend aussi une visite du poste de travail, de son environnement immédiat et de ses liaisons fonctionnelles ainsi qu'une présentation et une prise de contact avec les chefs directs, les compagnons de travail et un délégué des travailleurs par organisation de travailleurs représentée au sein de l'entreprise. S'il s'agit de jeunes travailleurs, un délégué, par organisation de travailleurs, représentant les jeunes y est associé.

C. Au cours du premier mois de l'entrée en service, d'autres informations sont fournies, conformément à l'article 11 précité. Une visite guidée de l'entreprise sera en outre organisée là où cela est pratiquement possible; dans ce cas, la délégation syndicale en est informée et peut s'y faire représenter. »

Entreprises de moins de 20 travailleurs

Dans le cas où la convention collective conclue en commission paritaire ne détermine qu'une partie des modalités d'application des articles précédents de cette Convention Collective de Travail n°22 du 26 juin 1975, les dispositions de la présente partie définissent les modalités d'application des articles pour lesquels la commission paritaire n'a pas pris de décision. (Article 13 de la CCT n°22 du 26 juin 1975, 1975).

Article 14

(Article 14 de la CCT n°22 du 26 juin 1975, 1975).

« Au moment de l'embauche, le travailleur reçoit copie du règlement de travail, complété des informations suivantes :

- les règles applicables en matière de rémunération, notamment la méthode de calcul du salaire, les primes et les retenues, de durée du travail et autres conditions de travail, ainsi que les dispositions en vigueur concernant la sécurité sociale, les éventuels avantages extra-légaux, les œuvres sociales ;
- les mesures prises en matière de sécurité et d'hygiène du travail, ainsi qu'en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- le rôle du travailleur dans le cadre des activités de l'entreprise ;
- les mesures relatives à l'application de la loi sur les crédits d'heures ;

- la dénomination de la commission paritaire dont relève l'entreprise.

Article 15

(Article 15 de la CCT n°22 du 26 juin 1975, 1975).

« Le premier jour de son engagement, le travailleur reçoit un document écrit, signé par l'employeur, lui donnant les informations suivantes :

1. le montant de son salaire ;
2. la description du travail qu'il aura à accomplir ;
3. les mesures de sécurité et d'hygiène existant dans l'entreprise ;
4. les mesures propres au travailleur qui serait exposé à des risques professionnels. »

Nous pouvons remarquer que le cadre légal n'est pas très conséquent et que les auteurs précités vont beaucoup plus loin dans leur approche de l'accueil et de l'intégration. Ceux-ci interviennent dans beaucoup plus de domaines et prennent en compte bien plus de facteurs que ce que le cadre légal ne le fait. En outre, le cadre légal ne s'attarde pas sur les éléments socialisateurs, la socialisation, les enjeux de l'intégration, les outils facilitant l'intégration, le stress et l'anxiété due à l'accueil et l'intégration...

2.11 EN RÉSUMÉ

L'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs est un processus complexe et difficile à mettre en place au sein des entreprises car beaucoup de paramètres doivent être pris en compte.

Cependant, ce processus est important tant pour l'entreprise que pour le travailleur lui-même et toute l'équipe. C'est entre autre pour cela que plusieurs textes de lois ont été adoptés. Ces derniers rendent le processus obligatoire pour les employeurs.

Les enjeux du parcours d'accueil et d'intégration sont divers et variés. L'accueil, l'intégration et l'accompagnement se déroulent en plusieurs phases et de nombreux et complémentaires outils existent afin de réaliser ces différentes phases. L'objectif principal de ces outils est de soutenir et faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs.

Cadre empirique

Dans la partie empirique de ce mémoire, nous commencerons par expliquer le but de celui-ci avec un chapitre concernant la question de recherche et la méthodologie utilisée ainsi que l'échantillon des personnes interrogées. Nous présenterons ensuite les entreprises contactées et leurs processus d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs. Subséquemment, nous analyserons les données recueillies et leur concordance, ou non, avec les parties théoriques expliquées dans la première partie de ce travail. Viendra ensuite le cœur de notre travail qui est le processus d'accueil et d'intégration « idéal » des nouveaux travailleurs. Ce chapitre donne le parcours d'accueil et d'intégration « idéal » à suivre par les entreprises du secteur de la construction lors de l'embauche d'un nouveau travailleur. Ce travail se terminera par une conclusion générale.

1. QUESTION DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

1.1 QUESTION DE RECHERCHE

Afin de concevoir une analyse complète et fiable des questionnaires complétés dans le cadre de ce travail, il est opportun de détailler antérieurement ce qui est recherché.

Dans cette recherche empirique, nous avons tenté de nous rendre compte du nombre de personnes ayant reçu les informations nécessaires à un bon accueil et une bonne intégration. Ce travail s'est en partie reposé sur toutes les obligations légales de la Convention Collective du Travail n°22 du 26 juin 1975 et de l'Arrêté Royal du 25 avril 2007.

Le but de ce travail est de créer un parcours d'accueil et d'intégration "type" et "idéal" que les entreprises pourront utiliser si elles n'ont pas encore un parcours/processus formalisé ou si le leur n'est pas complet. Ce parcours "idéal" comprendra toutes les étapes indispensables au bon accueil et à la bonne intégration d'un nouveau travailleur. La partie juridique prendra une part importante dans ce parcours "idéal".

1.2 MÉTHODOLOGIE

Afin de réaliser ce travail, nous avons contacté deux entreprises actives dans le secteur de la construction. Ces deux entreprises sont principalement connues dans la province du Luxembourg. L'une d'entre elle est composée de moins de 20 travailleurs et l'autre de plus de 20 travailleurs. Nous avons interrogé les responsables des ressources humaines et les ouvriers présents dans ces deux entreprises depuis moins de 15 mois.

1.2.1 Questionnaire à destination des responsables de l'accueil et de l'intégration

Etant donné que les entreprises que nous avons contactées n'ont pas de processus d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs standardisé, nous avons dû poser des questions aux responsables de l'accueil et de l'intégration des nouveaux travailleurs afin de nous rendre compte de la manière dont ils agissaient.

Ce questionnaire était basé sur une méthode qualitative car il avait pour but de recueillir des informations et renseignements sur la manière dont les responsables de l'accueil et de l'intégration procèdent.

En premier, plusieurs questions portaient sur la période avant l'arrivée du nouveau travailleur et ce que les responsables mettaient en place.

Ensuite des questions étaient posées sur le déroulement de la première journée et des premiers mois dans l'entreprise.

La plus grosse partie de ce questionnaire portait sur les informations à donner au nouveau travailleur lors de son premier jour ou de son premier mois. Ces questions visaient à savoir si les deux personnes en charge de l'accueil et de l'intégration respectaient bien les mesures relatives à la législation en vigueur qui ont été abordées dans la partie théorique.

Grâce aux réponses, nous pouvons tirer des conclusions en comparant ces réponses à la législation ainsi qu'avec ce qui était conseillé dans la partie théorique.

1.2.2 Questionnaire à destination des ouvriers

Dans le cadre de ce questionnaire, nous avons utilisé une méthode qualitative dans le but de collecter des informations et renseignements correspondant aux ressentis des travailleurs. En utilisant une méthode qualitative, nous permettions à chaque personne de s'exprimer librement et de donner son avis sur la procédure d'accueil et d'intégration dont il a été acteur.

Toutefois, une partie est tout de même quantitative afin de relever le nombre de personnes étant en accord ou désaccord avec diverses affirmations proposées.

Ce choix de deux méthodes, qualitative et quantitative, a été réalisé dans le but de simplifier les réponses à donner pour les répondants mais également car certaines questions sont plus précises que d'autres comme par exemple, les questions concernant la législation, les informations reçues lors du premier jour dans l'entreprise... D'autres questions sont quant à elles plus qualitatives comme celles concernant le ressenti des travailleurs par rapport à leur parcours...

Nous avons donc utilisé un questionnaire afin de réaliser cette collecte d'informations. Ce choix s'est opéré étant donné que les personnes que nous voulions interroger sont difficilement consultables sur leur lieu de travail. Cela est dû au fait que celles-ci sont quotidiennement sur chantier et non dans une zone de production définie ou au siège social et que certaines de ces personnes ne viennent pas tous les jours au siège social car plusieurs entreprises dans ce secteur réalisent un ramassage des ouvriers à leur domicile tous les matins.

Au début de ce questionnaire était précisé ma situation et le pourquoi de cette enquête ; je suis étudiant en deuxième master en Sciences du Travail à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve. Le but de ce questionnaire et les "conditions" pour le remplir étaient explicités. Les personnes répondant à ce questionnaire étaient également averties qu'il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise réponse car le but de ce questionnaire était de recueillir leur avis et leur ressenti par rapport à cette thématique de l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs.

Afin de réaliser ce questionnaire, il a fallu recueillir les données que nous souhaitons travailler et mettre en avant dans ce mémoire. Les questions ouvertes et/ou fermées ont ensuite été conçues.

Le questionnaire (cfr. Annexe A) était composé de cinq parties singulières.

La première comprenait six questions relatives à la personne elle-même comme son âge, sa date d'entrée en fonction... Il s'agit d'une fiche signalétique de la personne interrogée et il est bon de préciser que cette fiche était anonyme.

La seconde partie de ce questionnaire comportait neuf affirmations et les répondants devaient cocher une des cinq réponses proposées. Ces réponses étaient comprises entre « Pas d'accord » et « D'accord ». Ces affirmations tentaient de recueillir les sentiments et les avis des répondants sur le parcours d'intégration qu'ils ont vécu lors de leur arrivée dans l'entreprise ainsi que sur ce qu'ils ont appris.

La partie suivante était composée de huit affirmations commençant toutes par : « Lors de mon parcours d'intégration, j'ai reçu les informations sur... ». Cette partie du questionnaire se penchait sur les diverses informations que les entreprises sont obligées de donner lors de l'intégration d'un nouveau travailleur. Ces informations doivent être obligatoirement données selon la législation (l'Arrêté Royal du 25 avril 2007 et la Convention Collective de Travail n°22 du 26 juin 1975) en vigueur en Belgique. A ces huit affirmations, le répondant devait d'abord cocher soit la réponse « oui », soit la réponse « non » et ensuite il devait se prononcer sur l'utilité de ces informations selon lui en répondant par soit l'affirmative ou la négative, soit en ne se prononçant pas.

La quatrième partie était quant à elle agencée de la même manière que la partie précédente avec à chaque fois deux réponses à donner sur différentes affirmations. Ces affirmations commençaient toutes quant à elle par le début de phrase suivant : « Avant mon premier jour, j'ai été informé... ». Elles concernaient les informations et modalités que l'entreprise doit donner au nouvel arrivant avant son premier jour. Ces modalités et informations sont reprises dans l'Arrêté Royal du 25 avril 2007 et la Convention Collective du Travail n°22 du 26 juin 1975.

La cinquième et dernière partie de ce questionnaire était composée de cinq questions ouvertes sur leur ressenti par rapport à ce qu'ils ont vécu lors de leur processus d'accueil et d'intégration et sur les améliorations qu'ils apporteraient à celui-ci. Une dernière question portait quant à elle sur les remarques éventuelles.

Après que les personnes aient répondu aux questionnaires, les réponses quantitatives ont été rassemblées dans un même questionnaire afin d'avoir plus facile à les analyser. Dans chaque case de ce questionnaire englobant toutes les réponses des personnes se trouve un chiffre arabe. Ce chiffre est l'addition des réponses aux différentes questions (cfr. Annexe B).

2. ECHANTILLONS

En ce qui concerne les personnes ayant répondu au questionnaire destiné aux responsables de l'accueil et de l'intégration, il s'agit de deux femmes. Elles sont toutes les deux responsables des ressources humaines au sein de l'entreprise dans laquelle elles travaillent. Concernant celle qui travaille au sein de la société comptant moins de 20 travailleurs, elle réalise d'autres tâches en parallèle.

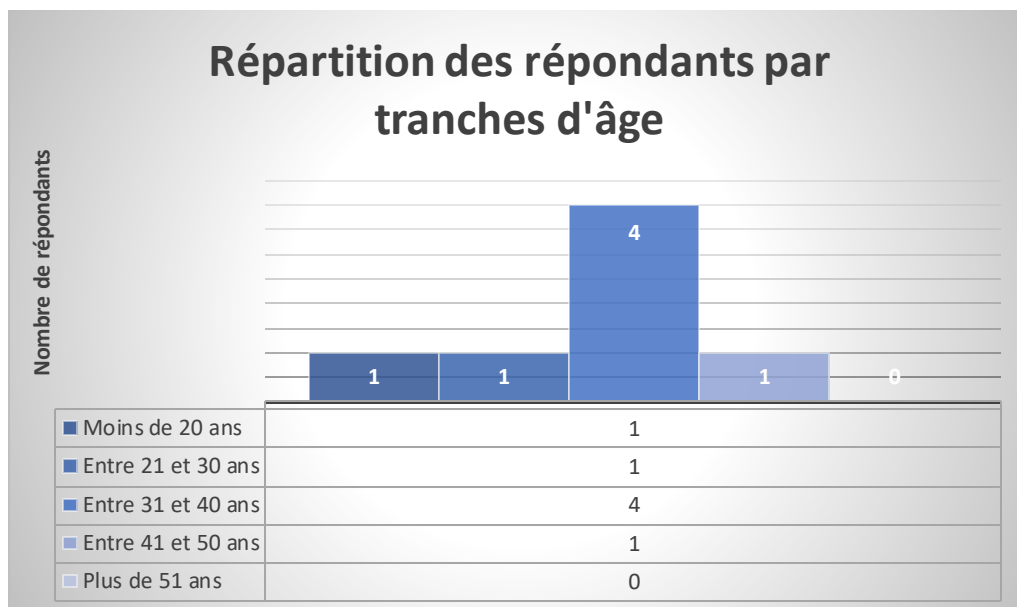
Pour les ouvriers, l'échantillon repris pour ce travail est composé de 5 ouvriers de l'entreprise Gérard Construction (entreprise comptant plus de 20 travailleurs) et de 2 ouvriers de l'entreprise Houthoofdt-Collette A. Et Fils (entreprise comptant moins de 20 travailleurs).

Le premier critère de sélection de ces travailleurs était qu'ils devaient être ouvriers dans le secteur de la construction. Le second critère était que ces ouvriers devaient être dans l'entreprise depuis moins de 15 mois.

A propos des caractéristiques des répondants, différents points peuvent être mis en lumière.

Premièrement, il ne s'agit que d'hommes. En effet, le secteur de la construction est un secteur qui ne compte que très peu de femmes et nous n'avons pas eu l'occasion d'en interroger.

Ensuite, sur les sept ouvriers ayant répondu au questionnaire, seulement deux ont moins de 30 ans et un seul a plus de 41 ans. Les quatre autres se situent dans la tranche d'âge allant de 31 à 40 ans. Cela signifie que la plupart ont déjà eu des expériences professionnelles précédentes et sont donc plus à même de « juger » le parcours d'accueil et d'intégration qu'ils ont suivi au sein de l'entreprise.



Dernièrement, en ce qui concerne les répondants de l'entreprise Gérard Construction, les ouvriers étaient présents dans l'entreprise depuis plus de 4 mois car ils ont tous commencé leur contrat de travail le 9 janvier 2017 et les questionnaires leur ont été transmis durant la troisième semaine du mois de mai. Pour les ouvriers de l'entreprise Houthoofdt-Collette A. et Fils, l'un de ceux-ci a commencé à travailler dans l'entreprise le 19 septembre 2016 et le second a débuté son contrat de travail le 15 novembre 2016. Ils ont donc tous suivi le parcours d'accueil et d'intégration prévu dans leur entreprise respective.

3. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE GÉRARD

CONSTRUCTION

Ce chapitre est dédié à la présentation de l'entreprise de construction Gérard Construction avec en premier, un bref historique de l'entreprise. Suivra une description de leurs activités et références avant de terminer par leur philosophie et quelques chiffres. Ces données proviennent du site internet de l'entreprise Gérard Construction et de la Gestionnaire des Ressources Humaines, Justine Mernier. (Gérard Construction, 2017) (Mernier, 2017).

3.1 HISTORIQUE

1976.

La Sprl GERARD Christian voit le jour. Ses activités ? Principalement de la rénovation et de la transformation pour le secteur public.

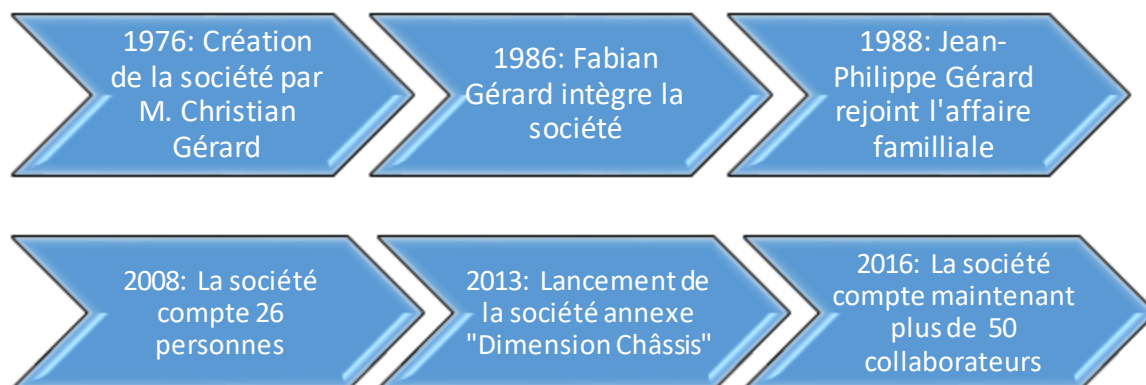
2008.

La compagnie, qui compte désormais 26 personnes change de nom. Désormais, ce sera GERARD CONSTRUCTION Sprl !

2016.

Forte de ses 40 années d'expérience, GERARD CONSTRUCTION est désormais un interlocuteur incontournable, tant dans le secteur public que privé, où elle se distingue par sa polyvalence et son innovation.

Quelques dates clés :



3.2 ACTIVITÉS ET RÉFÉRENCES

3.2.1 Le gros œuvre

L'entreprise Gérard Construction réalise plusieurs sortes de gros œuvre tels que l'établissement de fondations, l'assainissement, le soubassement, les menuiseries extérieures...

3.2.2 La façade à la chaux (le choix bioécologique)

L'entreprise utilise dorénavant la chaux pour réaliser les façades des maisons, ce choix est justifié par outre le fait d'apporter un confort sain et moins allergène dans les espaces intérieurs, la chaux a de nombreuses propriétés telle que la résistance, la flexibilité et la perméabilité.

3.2.3 Les bardages

Posé sur la façade, le bardage est une manière originale et esthétique d'habiller son habitation et d'en modifier son aspect extérieur.

3.2.4 La toiture

L'entreprise Gérard Construction réalise des installations, des réparations et des rénovations de toitures. Par conséquent, l'entreprise effectue efficacement des travaux d'isolation, de charpente, de couverture et de zinguerie.

3.2.5 Menuiserie extérieure et intérieure

En ce qui concerne la menuiserie extérieure, l'entreprise réalise des châssis, des portes, des volets, des portes de garage, des vérandas, des moustiquaires, des pergolas, des stores de jardin... en aluminium, bois ou PVC.

En matière de menuiserie intérieure, l'entreprise réalise une vaste gamme telle que des portes, des parois pivotantes et coulissantes, des escaliers, des armoires, des cuisines, des tables, des chaises, des parois, des plafonds...

3.2.6 Revêtement de sol

Côté carrelage, l'entreprise Gérard Construction pratique la pose de tous les types de carrelages, de chapes, d'isolation au sol et de mosaïques. En matière de parquet (massif, semi-massif ou stratifié), l'entreprise conseille ses clients sur le choix de l'essence de bois et du motif.

3.2.7 Techniques spéciales

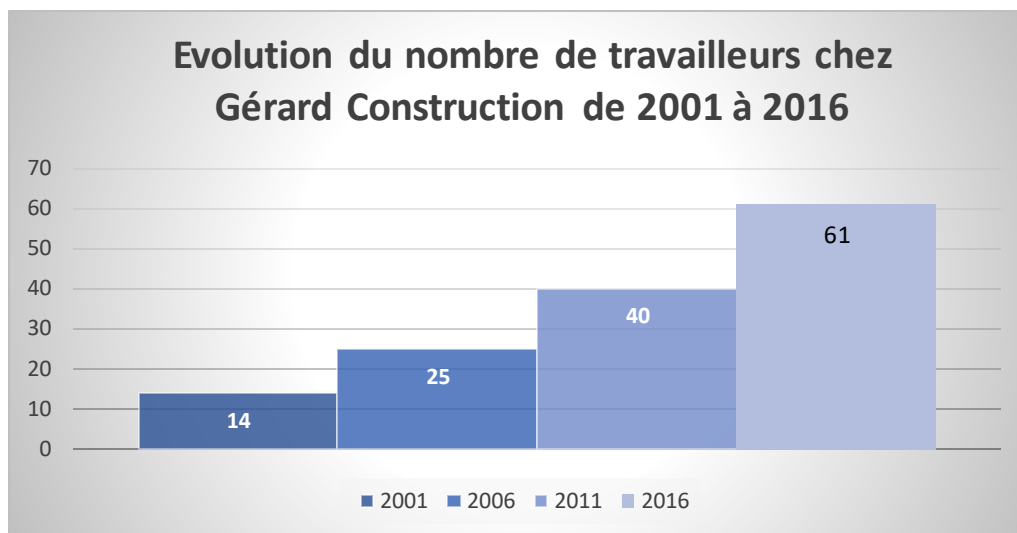
L'entreprise est également active dans les travaux d'électricité, de chauffage, de sanitaire et de ventilation.

3.3 DEVISE

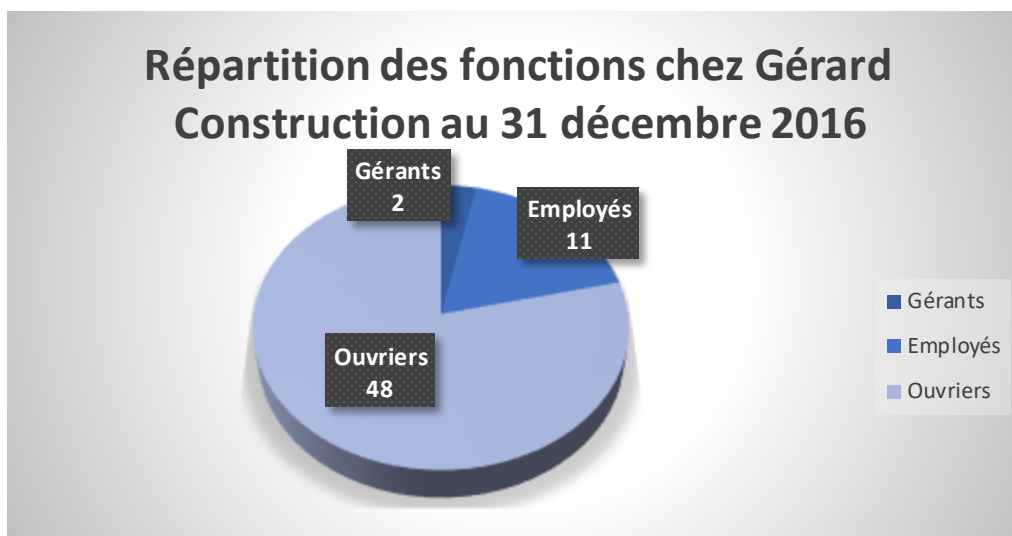
La devise de l'entreprise est clairement donnée sur leur site internet : « Notre devise ? La qualité ! ». Celle-ci est payante au vu de l'accroissement sans cesse de l'entreprise. En témoigne les chiffres qui sont donnés dans la partie suivante.

3.4 QUELQUES CHIFFRES

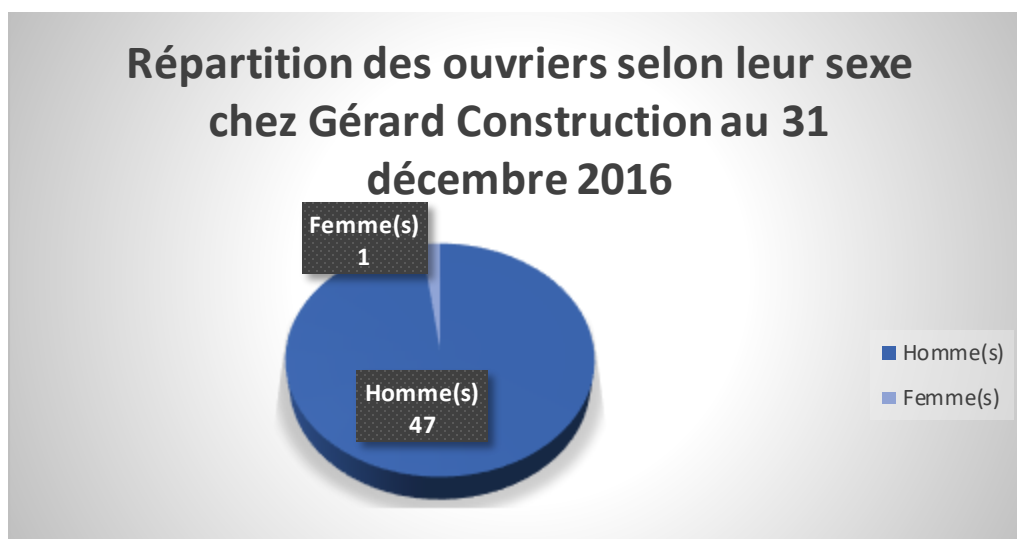
Durant les dernières années, l'entreprise Gérard Construction a fortement progressé.



Au cours des vingt dernières années, l'entreprise Gérard Construction a plus que quadruplé son nombre de travailleurs. Il est à noter que cette augmentation significative ne met pas en avant le taux de turn-over mais il est bon de savoir que celui-ci est très faible et que la plupart des travailleurs qui quittent l'entreprise sont souvent en réalité renvoyés.



L'entreprise Gérard Construction occupe 61 personnes dont 48 ouvriers, 11 employés et 2 gérants. Les employés sont composés de 6 femmes et 5 hommes tandis que les gérants sont deux hommes.



Parmi les ouvriers, l'entreprise compte 47 hommes et une femme. Cette femme est par ailleurs technicienne de surface et ne va jamais sur chantier.

4. PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION CHEZ GÉRARD CONSTRUCTION

A l'heure actuelle, l'entreprise Gérard Construction n'a pas de processus d'accueil et d'intégration "type" des nouveaux travailleurs. La personne en charge de cela est la Gestionnaire des Ressources Humaines. Afin de comprendre son déroulement au sein de cette entreprise et de voir son impact sur les ouvriers, plusieurs questions ont été posées à la Gestionnaire des Ressources Humaines en la personne de Justine Mernier.

Vu que vous n'avez pas un parcours type, je souhaiterais que vous répondiez aux questions suivantes :

Q : Avant l'arrivée d'un nouveau travailleur dans l'entreprise, comment préparez-vous son arrivée ? Combien de temps à l'avance ? Comment le contactez-vous pour l'informer des modalités de son premier jour de travail ?

R : *Pour les ouvriers, c'est l'un des gérants qui s'occupe des entretiens. Quand l'ouvrier vient se présenter et que celui-ci convient, Mr Gérard, lui explique le déroulement de sa journée. Si c'est un ouvrier « normal » c'est-à-dire qui n'est pas chef d'équipe, on lui demandera de venir au siège social avec son véhicule privé, ensuite il partira avec son chef d'équipe attitré ce jour-là avec la camionnette de l'entreprise pour aller sur chantier.*

Si c'est un chef d'équipe, celui-ci a un véhicule de l'entreprise pour rentrer chez lui car c'est le chef d'équipe qui conduit la camionnette et qui fait le ramassage des autres ouvriers

Par exemple il vient se présenter lundi, signature du contrat mardi et il commence le lundi d'après. Le vendredi avant qu'il commence sa première journée de travail, Mr Gérard lui téléphonera pour lui dire de venir à telle ou telle heure au siège social ou si c'est un chef d'équipe, il lui dira où il travaille et qui il doit passer « ramasser » .

Q : Reçoit-il du matériel (équipements...), un livret d'accueil, des informations,... ? Si oui, quand les reçoit-il ?

R : *Il reçoit avec son contrat signé, une copie du règlement de travail, une feuille de pointage qu'il doit remplir par mois et me remettre fin du mois (pour l'encodage de son salaire), 2 cartes C32A (cartes de chômage du mois en cours et du mois prochain). Il reçoit des vêtements de travail et de sécurité.*

Q : Lors de son premier jour, que se passe-t-il ? L'accueillez-vous vous-même ? Reçoit-il des informations supplémentaires ?

R : *Il a eu toutes les informations lors de la signature de son contrat, le jour qu'il commence, il part directement sur chantier. Mr Gérard passera le jour même sur chantier lors de ses visites quotidiennes de chantiers et demandera au chef d'équipe deux/trois jours après son engagement, comment cela se passe sur chantier.*

On travaille de plus en plus avec des agences d'intérimaires, donc ce sont les agences en général qui savent ce que nous recherchons comme ouvriers. La plupart du temps, nous voulons des ouvriers qualifiés donc leur expérience n'est plus à remettre en doute lors des passages du patron sur chantiers.

En général, s'il a des questions administratives, les autres ouvriers ou mes patrons, le renvoient vers moi...

Q : Lors de ses premiers mois dans l'entreprise, est-il suivi par un tuteur ? Suit-il des formations ? Avez-vous des rendez-vous avec lui afin de voir son évolution dans l'entreprise et/ou pour répondre à ses éventuelles questions ?

R : *Si c'est un apprenti, oui c'est obligé soit c'est le patron ou un chef d'équipe et on doit signer une convention de tutorat (avec le forem par exemple). Pour les apprentis, il y a régulièrement des évaluations envoyées par le forem ou l'école que Mr Gérard remplit.*

Si c'est un ouvrier normal, non si tout se passe bien sur chantier il n'y a pas besoin d'entretien avec le patron ou moi-même. (Idem chef d'équipe)

Les formations que l'ouvrier pourrait suivre seraient plutôt des formations pour la plupart de nos hommes (secourisme, amiante, échafaudages...) mais pas de formations extérieures (par exemple en cours du soir).

Q : Réalisez-vous autre chose dans le but de l'accueillir et de l'intégrer le mieux possible dans votre entreprise ?

R : *Non, s'il a des questions, il sait qu'il peut demander à son chef d'équipe, au patron ou moi-même. Mais en général un ouvrier de la construction est vite mis « dans le bain » et s'intègre en travaillant avec son équipe (ça passe ou ça casse...)*

Q : **Lors des premiers jours/mois, donnez-vous au nouvel arrivant des informations sur :**

- les conditions de travail, la rémunération, les primes, la sécurité sociale, la durée du travail... ?

R : *Sa rémunération est notée dans son contrat et la durée aussi suivant que ça soit un CDD ou un CDI. Pour les conditions de travail rien de particulier il sait qu'il est sur chantier...*

- les mesures prises en matière de sécurité et d'hygiène du travail ainsi qu'en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ?

R : *Chaque année ils passent chez Mensura notre service externe médical pour dire s'ils sont aptes ou non au travail. Renouvelable chaque année.*

- les services du personnel ?

R : *Nous sommes une petite structure donc il n'y a pas de service spécial GRH pour des plaintes par exemple, ils s'adressent aux gérants, aux conducteurs ou à moi-même et on transmet aux patrons.*

- les possibilités de formations et d'évolutions au sein de l'entreprise ?

R : Les ouvriers savent par leur expérience professionnelle à combien ils peuvent être payés. Pour les formations, elles sont organisées en hiver sur l'amiante, le secourisme, les échafaudages, utilisation de la grue etc. on suit assez bien car c'est fort réglementé sur chantier.

- l'activité et la structure générale de l'entreprise ?

R : Oui notre société est connue dans la région et les personnes qui postulent savent de quoi est faite l'entreprise.

- son rôle et ses activités dans l'entreprise ?

R : Oui il sait pourquoi il est engagé, soit maçon, soit carreleur, soit plafonneur.

- la dénomination de la commission paritaire dont il relève, l'existence du conseil d'entreprise, du comité de sécurité et d'hygiène et de la délégation syndicale ?

R : Je pense que tant qu'ils ont leur salaire fin du mois et leurs congés payés, que le chômage est payé..., ils ne sont pas préoccupés de quelle CP dont ils font partis. Le conseil d'entreprise et le comité de sécurité et hygiène ne sont pas nécessaires car on est moins de 100 personnes. Pour la délégation syndicale on a un représentant syndical au sein des ouvriers s'il y a un problème mais il n'est pas encore venu faire une demande, ce qui est positif.

- les noms et la manière de contacter les représentants du personnel ?

R : Ils ont directement les numéros des patrons et des conducteurs et si on oublie de leur fournir, ils demandent au chef d'équipe.

Q : Combien de temps considérez-vous que dure la période d'accueil et d'intégration d'un nouveau travailleur avant que celui-ci ne soit parfaitement intégré ?

R : Tout dépend de l'ouvrier, pour un ouvrier qualifié, je dirais max une semaine pour un apprenti, quelques mois.

5. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE HOUTHOOFT- COLLETTE A. ET FILS

5.1 HISTORIQUE

1976.

L'entreprise voit le jour et compte alors trois travailleurs et deux apprentis. Les deux apprentis sont les fils des patrons de l'entreprise.

2010.

L'entreprise, qui compte alors huit travailleurs, est reprise par les fils des patrons.

2012.

L'entreprise commence son expansion.

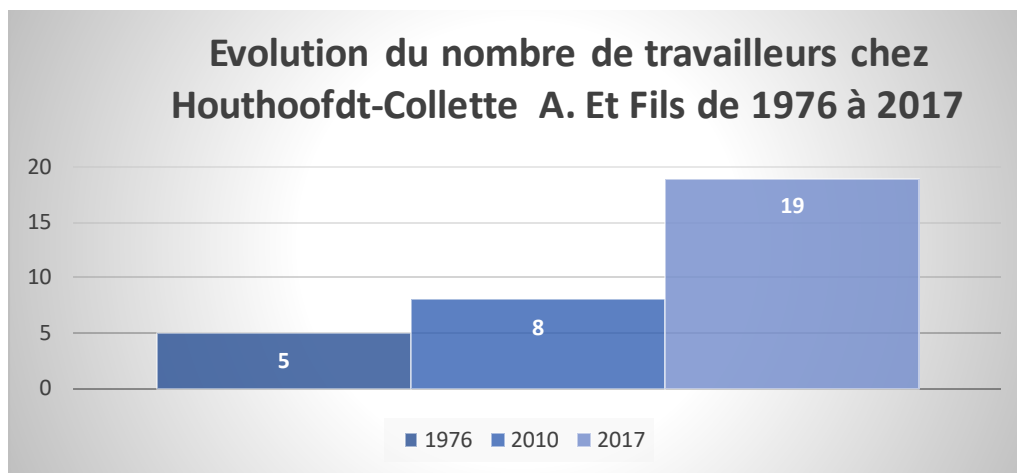
5.2 ACTIVITÉS ET RÉFÉRENCES

Les activités de l'entreprise Houthoofd-Collette A. Et Fils sont principalement des activités de travaux de voiries, de terrassements et d'aménagements extérieurs (des plans à la réalisation). L'entreprise répond à des marchés tant publics que privés.

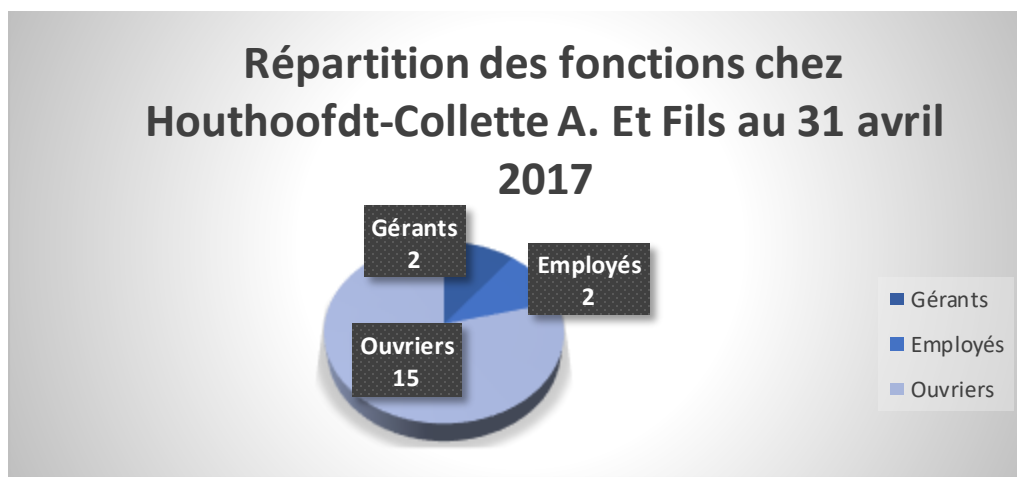
5.3 PHILOSOPHIE

La philosophie de l'entreprise est la qualité, l'intégrité, l'honnêteté et la transparence et le tout dans le respect de l'environnement et la satisfaction totale des clients.

5.4 QUELQUES CHIFFRES



Jusqu'en 2010, l'entreprise n'avait connu qu'une légère augmentation du nombre de ses travailleurs. C'est à partir de cette date, lorsque ce sont les fils qui ont repris l'entreprise familiale, que le nombre de travailleurs a augmenté de manière significative. Comme pour l'entreprise Gérard Construction, le turn-over est assez faible au sein de l'entreprise Houthoofdt-Collette A. Et Fils.



L'entreprise Houthoofdt-Collette A. et Fils occupe 19 personnes dont 15 ouvriers, 2 employés et 2 gérants. Les employés sont composés de 2 femmes tandis que les gérants sont deux hommes.

6. PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION CHEZ HOUTHOOFT-COLLETTE A. ET FILS

L'entreprise Houthoofdt-Collette A. et Fils n'a également aucune procédure formalisée en ce qui concerne l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs. La personne en charge de l'accueil et de l'intégration des nouveaux travailleurs a donc répondu aux mêmes questions que celles posées à la Gestionnaire des Ressources Humaines de l'entreprise Gérard Construction. Cette personne est Sabine Plainchamp, responsable de l'administration, de la comptabilité et des ressources humaines.

Q : Avant l'arrivée d'un nouveau travailleur dans l'entreprise, comment préparez-vous son arrivée ? Combien de temps à l'avance ? Comment le contactez-vous pour l'informer des modalités de son premier jour de travail ?

R : *Avant l'engagement du travailleur, une simulation de salaire et un calcul du prix de revient est engagé afin de savoir comment nous pouvons l'engager. En général l'ouvrier est prévenu une semaine voir deux semaines avant le début de son travail. Il est prévenu par téléphone.*

Q : Reçoit-il du matériel (équipements...), un livret d'accueil, des informations,... ? Si oui, quand les reçoit-il ?

R : *L'ouvrier reçoit des vêtements de travail ainsi que des chaussures de sécurité et un casque à son entrée en fonction. Nous n'avons pas de livret d'accueil dans l'entreprise.*

Q : Lors de son premier jour, que se passe-t-il ? L'accueillez-vous vous-même ? Reçoit-il des informations supplémentaires ?

R : *Lors de son premier jour de travail, l'ouvrier est accueilli par le gérant lui-même et est ensuite redirigé vers son chef d'équipe qui l'informe de ce qu'on attend de lui sur le lieu de travail.*

Q : Lors de ses premiers mois dans l'entreprise, est-il suivi par un tuteur ? Suit-il des formations ? Avez-vous des rendez-vous avec lui afin de voir son évolution dans l'entreprise et/ou pour répondre à ses éventuelles questions ?

R : *Le chef d'équipe est responsable du nouvel ouvrier. En général, les formations se font une fois que l'ouvrier est engagé en CDI. Un topo de la situation est fait après un mois de travail durant lequel l'ouvrier est amené à dire si le travail lui convient ou non et dans l'autre sens, le gérant lui dit s'il convient ou pas.*

Q : Combien de temps considérez-vous que dure ce parcours ?

R : *Dans le mois qui suit l'engagement en CDD l'ouvrier est censé convenir et pouvoir dire si le travail lui conviendra également.*

Q : Réalisez-vous autre chose dans le but de l'accueillir et de l'intégrer le mieux possible dans votre entreprise ?

R : *Des réunions entre gérants, personnels administratifs et chefs d'équipe sont organisées chaque quinzaine afin de rendre compte du personnel sur chantier en plus des états d'avancement.*

Q : Lors des premiers jours/mois, donnez-vous au nouvel arrivant des informations sur :

- les conditions de travail, la rémunération, les primes, la sécurité sociale, la durée du travail... ?

R : *L'ouvrier est mis au courant des conditions de travail, de sa rémunération ainsi que de la durée du travail avant son engagement. Il est donc libre d'accepter ou non le travail avant de s'engager dans la société. Par contre aucune info n'est donnée concernant la sécurité sociale.*

- les mesures prises en matière de sécurité et d'hygiène du travail ainsi qu'en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ?

R : *Nous avons une personne responsable du bien-être au travail ainsi qu'un conseiller en prévention. Cela dit, aucune info n'est donnée de vive voix à l'ouvrier, mais celui-ci reçoit le règlement de travail dans lequel toutes les informations sont données. Il existe également une convention collective de travail signée par tous les ouvriers.*

- les services du personnel ?

R : *Nous avons un service de prévention et de protection au travail (Mensura). Chaque ouvrier passe une visite médicale par an.*

- les possibilités de formations et d'évolutions au sein de l'entreprise ?

R : *Toute personne évoluant au sein de l'entreprise est amenée à évoluer et à se former à son bon vouloir. Suivant la spécification de l'ouvrier, celui-ci suit des formations, obligatoires ou non dans différentes institutions. Par exemple via la confédération construction, le fond de la construction, ou les formations camions (obligatoire dans ce cas-ci)*

- l'activité et la structure générale de l'entreprise ?

R : *Nous sommes une entreprise de voiries. Marchés publics ou privés. Terrassement, aménagements extérieurs (des plans à la réalisation de ceux-ci. La société se compose de deux gérants, deux employés (temps plein) et 15 ouvriers temps plein en CDI. Le nouvel arrivant est mis au courant de tout cela lorsqu'il postule au sein de l'entreprise.*

- son rôle (celui de l'ouvrier) et ses activités (celles de l'ouvrier) dans l'entreprise ?

R : *Le rôle des chefs d'équipe est de répartir les tâches entre les différents ouvriers de l'équipe. Sur base de plans, le nouveau recruté participe activement à l'avancement du chantier (terrassment, égouttage, voirie, aménagements extérieurs). Il participe également aux réunions de chantiers et aux réunions d'équipes. Concernant les ouvriers/manœuvres ceux-ci sont chargés de la préparation de chantier, des matières premières et de l'apport de matériel sur chantier ainsi que du nettoyage de celui-ci en fin de chantier. Toutes ces informations lui sont données au jour le jour.*

- la dénomination de la commission paritaire dont il relève, l'existence du conseil d'entreprise, du comité de sécurité et d'hygiène et de la délégation syndicale ?

R : *S'il le demande, nous lui disons qu'il s'agit de la CP 124 (construction), qu'un conseil d'entreprise existe bien au sein de celle-ci et qu'il est composé des deux gérants et d'une personne extérieure à l'entreprise. Nous n'avons pas de délégation syndicale étant donné que nous sommes moins de 50, ceci n'est pas obligatoire et nous n'en avons d'ailleurs jamais eu la demande.*

- les noms et la manière de contacter les représentants du personnel ?

R : *Lors de son premier jour, nous lui donnons les numéros de GSM et les noms des principales personnes de contact. Plainchamp Sabine (administration, comptabilité, ressources humaines), Houthoofdt Marc au 0495.513.700 ou Houthoofdt Pascal au 0496.411.029.*

Q : Combien de temps considérez-vous que dure la période d'accueil et d'intégration d'un nouveau travailleur avant que celui-ci ne soit parfaitement intégré ?

R : *Personnellement je considère qu'il faut 3 mois pour qu'une personne soit parfaitement intégrée dans l'entreprise.*

Q : Réalisez-vous autre chose dans le but de l'accueillir et de l'intégrer le mieux possible dans votre entreprise ?

R : *Des rdv d'entreprise sont programmés de temps à autre lorsqu'un nouvel ouvrier arrive afin de l'intégrer dans la société et de lui faire rencontrer d'autres personnes que son chef d'équipe et ses collègues.*

Q : Avant son premier jour, informez-vous le nouvel arrivant du travail qu'il effectuera lors de celui-ci et du programme de sa journée ? Lui donnez-vous des informations au niveau de la sécurité et de l'hygiène ?

R : *L'ouvrier n'est pas prévenu du travail exact qu'il fera le premier jour de travail. Le chef d'équipe l'en informe au fur et à mesure de la journée ! Il n'y a pas non plus d'information donnée concernant l'hygiène et pour la sécurité ils ont l'information qu'ils doivent porter leur casque et chaussures de sécurité fournies.*

7. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES QUESTIONNAIRES

7.1 PERSONNES RESPONSABLES DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION

Lorsque nous analysons les questionnaires complétés par les deux personnes en charge de la gestion des ressources humaines et également de l'accueil et de l'intégration, nous nous rendons compte que le parcours d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs n'est formalisé dans aucune des deux entreprises. Ce fait est assez contradictoire vis-à-vis de la théorie qui souligne l'importance de cette formalisation. Dans ces deux entreprises, que ce soit celle qui compte plus de vingt travailleurs ou celle qui en compte moins, le parcours d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs se fait de manière individualisé et n'est pas formalisé. Cette non standardisation du parcours d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs est due au fait que la législation belge n'oblige pas les entreprises à standardiser ce parcours. Cela devrait être une obligation au vu des nombreuses informations qui doivent être communiquées. Les personnes en charge des ressources humaines m'ont toutes les deux souligné le fait que formaliser le parcours d'accueil et d'intégration est un travail qui prend énormément de temps et qu'elles n'en disposent pas assez vu les nombreuses autres activités qu'elles remplissent. La création d'un parcours d'accueil et d'intégration « idéal » pour le secteur de la construction montre ici son objectif et son utilité.

Nous remarquons qu'en ce qui concerne les informations nécessaires à un bon accueil et une bonne intégration, la plupart des informations est donnée dans les deux entreprises. En effet, les personnes de contact, les modalités du premier jour de travail, la structure de l'entreprise... sont expliquées au nouvel arrivant avant ou lors du premier jour d'entrée en service. Pour ce qui est des obligations légales telles que les informations concernant la rémunération, les équipements..., les personnes en charge de l'accueil et de l'intégration des nouveaux travailleurs mettent un point d'honneur à donner ces informations et les équipements nécessaires.

Il est toutefois utile de notifier que certaines informations ne sont données aux nouveaux travailleurs que s'ils posent la question et ce n'est que rarement le cas. Ces informations concernent souvent la délégation syndicale, la commission paritaire,...

Une divergence d'avis sur la durée de la période d'accueil et d'intégration est également à noter. Pour l'une des deux personnes en charge de l'accueil et de l'intégration, la période ne dure que plus ou moins une semaine alors que pour l'autre, cette période dure plus ou moins trois mois.

7.2 OUVRIERS PRÉSENTS DANS L'ENTREPRISE DEPUIS MOINS DE 15 MOIS

Lors de l'analyse des questionnaires destinés aux ouvriers présents dans l'entreprise depuis moins de 15 mois, nous avons travaillé partie par partie étant donné que chaque séquence traitait un sujet différent.

La première partie de ce questionnaire a été analysée dans le point « échantillon » de ce mémoire car il s'agissait d'une fiche signalétique du répondant.

La seconde partie de ce questionnaire comportait neuf affirmations et les répondants devaient cocher une des cinq réponses proposées. Ces réponses étaient comprises entre « Pas d'accord » et « D'accord ». Ces affirmations tentaient de recueillir les sentiments et les avis des répondants sur le parcours d'intégration qu'ils ont vécu lors de leur arrivée dans l'entreprise ainsi que sur ce qu'ils ont appris.

En analysant les réponses de cette partie, nous pouvons nous rendre compte que la majorité des répondants sont en accord avec l'utilité de leur parcours d'accueil et d'intégration ainsi que la durée de celui-ci. Il faut toutefois notifier qu'un des répondants n'était plutôt pas en accord avec le parcours qu'il a suivi au sein de sa nouvelle entreprise. Il en est de même pour la connaissance de l'entreprise, de ses activités et de ses dirigeants ainsi que pour le fait d'avoir reçu les équipements nécessaires afin d'être directement bien intégré. Cela peut être justifié par le fait que le parcours d'accueil et d'intégration n'est pas formalisé dans les deux entreprises interrogées dans le cadre de ce travail et cela montre l'intérêt de ce travail et de cette recherche.

En ce qui concerne la socialisation du nouveau travailleur par ses collègues, tous sont d'accord (sauf un qui ne se prononce pas) avec le fait que les interactions avec ceux-ci leur ont beaucoup apporté. Cela est une nouvelle fois la preuve que l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs ne se limite pas à ce que la législation belge prévoit.

Toutes les personnes interrogées, sauf une qui ne se prononce pas, recommanderaient le parcours d'accueil et d'intégration qu'elles ont suivi car il leur a permis d'apprendre les valeurs, la culture et la vision de leur nouvelle entreprise. Une fois encore, le fait qu'une personne ne se prononce pas indique qu'elle n'a pas eu le même parcours d'accueil et d'intégration que les autres. Cela peut également être un ressenti propre à la personne mais cela est très probablement dû à la non formalisation du parcours d'accueil et d'intégration d'une des deux entreprises.

La partie suivante était composée de huit affirmations commençant toutes par : « Lors de mon parcours d'intégration, j'ai reçu les informations sur... ». Cette partie du questionnaire se penchait sur les diverses informations que les entreprises sont obligées de donner lors de l'intégration d'un nouveau travailleur. Ces informations doivent être obligatoirement données selon la législation (l'Arrêté Royal du 25 avril 2007 et la Convention Collective de Travail n°22 du 26 juin 1975) en vigueur en Belgique. A ces huit affirmations, le répondant devait d'abord cocher soit la réponse « oui », soit la réponse « non » et ensuite il devait se prononcer sur l'utilité de ces informations en répondant soit par l'affirmative ou la négative, soit en ne se prononçant pas.

En ce qui concerne les conditions de travail, la rémunération, les primes, la sécurité sociale, la durée du travail, leur rôle au sein de l'entreprise, les activités à exercer dans l'entreprise..., tous les interrogés ont bien reçu ces informations au cours de leur parcours d'accueil et d'intégration et tous trouvent utiles de recevoir ces informations.

Pour les mesures prises en matière de sécurité et d'hygiène du travail ainsi qu'en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, cinq des répondants ont reçu les informations et six trouvent utiles de recevoir de telles informations.

En analysant les questions relatives aux services du personnel, aux possibilités de formations et d'évolutions au sein de l'entreprise et à l'activité et la structure générale de l'entreprise, nous remarquons que seulement cinq des nouveaux travailleurs ont reçu ces informations et trouvent utiles de les recevoir. Les deux autres ouvriers n'ont pas reçu ces informations et n'en trouvaient de toute manière pas l'utilité.

Il en est de même pour la dénomination de la commission paritaire dont l'ouvrier relève, l'existence du conseil d'entreprise, du comité de sécurité et d'hygiène et de la délégation syndicale. Seulement cinq ont reçu ces informations et deux n'ont rien reçu lors de leur parcours d'accueil et d'intégration. Quatre ont toutefois relevé que ces informations ne leur étaient pas utiles.

Cette partie du questionnaire relève une nouvelle fois que tous les travailleurs ne sont pas accueillis et intégrés dans l'organisation de la même manière. Cela est très probablement dû, une fois encore, à la non-formalisation des parcours d'accueil et d'intégration des deux entreprises interrogées. Il est tout de même bon de notifier que ces différentes informations doivent être obligatoirement données selon la législation belge et que les personnes en charge de l'accueil et de l'intégration nous ont dit mettre un point d'honneur au fait de donner ces informations. On voit ici qu'en réalité, certaines informations ont été omises et cela très probablement dû au fait que les personnes en charge de l'accueil et de l'intégration des deux entreprises interrogées réalisent un parcours d'accueil et d'intégration non formalisé et individualisé.

La quatrième partie était quant à elle agencée de la même manière que la partie précédente avec à chaque fois deux réponses à donner sur différentes affirmations. Ces affirmations commençaient toutes quant à elle par le début de phrase suivant : « Avant mon premier jour, j'ai été informé... ». Elles concernaient les informations et modalités que l'entreprise doit donner au nouvel arrivant avant son premier jour. Ces modalités et informations sont reprises dans l'Arrêté Royal du 25 avril 2007 et la Convention Collective du Travail n°22 du 26 juin 1975.

L'analyse des questionnaires nous révèle que tous les répondants ont bien été informés du lieu, de la date et de l'heure du rendez-vous. En ce qui concerne la personne à rencontrer, l'une des sept personnes interrogées n'a pas été avertie du nom de celle-ci. Cela a très probablement procuré un stress supplémentaire au nouvel arrivant. Les sept répondants trouvent utiles de recevoir ces informations avant leur premier jour de travail. Pour le programme et les tâches à effectuer lors de la première journée de travail, cinq des répondants avaient reçu les informations nécessaires et deux n'avaient pas été avertis. Les sept répondants trouvent toutefois utiles de recevoir ce genre d'informations. En matière de sécurité et d'hygiène, là également trois des répondants n'ont pas reçu les informations nécessaires avant leur premier jour. Toutefois, une personne ne trouve pas utile de recevoir ces informations avant son premier jour de travail.

Nous pouvons donc remarquer qu'il y a également des manquements au niveau des informations à donner avant le premier jour de travail des nouveaux travailleurs. Nous pointons du doigt le fait que si les entreprises interrogées avaient eu un parcours d'accueil et d'intégration formalisé, tous les travailleurs auraient reçu les informations obligatoires et auraient démarré sur les mêmes bases leur début dans l'entreprise.

La cinquième et dernière partie de ce questionnaire était composée de cinq questions ouvertes sur leur ressenti par rapport à ce qu'ils ont vécu lors de leur processus d'accueil et d'intégration et sur les améliorations qu'ils apporteraient à celui-ci. Une dernière question portait quant à elle sur les remarques éventuelles.

Certains ouvriers ont apprécié le fait qu'il y a une solidarité entre les équipes de travail et que la structure de l'entreprise les a aidés à s'intégrer dans celle-ci. Cela montre une nouvelle fois que l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs ne se limite pas à ce que la législation préconise. D'autres ouvriers auraient préféré recevoir plus d'informations sur leur premier jour de travail, sur leur équipe, sur le fonctionnement des plannings,... Ces remarques sont bonnes à entendre pour les entreprises concernées car cela peut leur permettre de mieux intégrer leurs travailleurs et de diminuer le stress de ceux-ci. Réaliser un feed-back avec les nouveaux travailleurs montre ici son utilité.

8. PARCOURS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION « IDÉAL »

Ce parcours d'accueil et d'intégration doit être envisagé comme un guide pour accueillir et intégrer de nouveaux travailleurs dans le secteur de la construction. Il vise en outre, un accueil complet et une intégration aisée au sein de l'entreprise et ce en toute légalité et dans le respect de l'Arrêté Royal du 25 avril 2007 et de la convention collective n°22 du 26 juin 1975 qui réglementent l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs.

Pour réaliser ce parcours d'accueil et d'intégration « idéal », le document « Cadre d'accueil. Débuter avec succès dans la construction » en ligne sur le site www.constructiv.be a été utilisé comme base et ce avec l'autorisation de l'éditeur (cfr. Annexe C). Ce document a été amélioré et complété avec les différents points présentés dans la partie théorique car il n'incluait que les obligations légales mais comme nous l'avons déjà fait remarquer précédemment, d'autres éléments peuvent être apportés afin d'améliorer le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs dans le secteur de la construction.

Le but de ce parcours est de réaliser l'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur d'une manière intelligible et légale. Ce parcours « idéal » permet aux personnes en charge de l'accueil et de l'intégration des nouveaux travailleurs dans le secteur de la construction de pouvoir suivre ce parcours afin de le réaliser rapidement, dans les meilleures conditions possibles et de surtout ne rien omettre.

Ce parcours d'accueil et d'intégration au sein de l'entreprise permet au nouveau travailleur de rentrer dans son rôle organisationnel. En effet, en l'accompagnant avant même son arrivée dans l'entreprise, l'entreprise favorise la socialisation organisationnelle du nouveau travailleur. Cette étape de l'accueil et de l'intégration est une étape importante du parcours de la socialisation organisationnelle et elle est une période riche en intensité et génère généralement du stress. Il faut donc veiller à mettre en place des pratiques afin de diminuer ce stress.

Suite à nos différents entretiens, nous nous sommes rendus compte qu'il est préférable de réaliser une procédure institutionnalisée qu'individualisée. En effet, cela permet au nouveau travailleur de suivre un parcours clair et complet.

En ce qui concerne l'intégration au domaine du travail, le nouveau travailleur est souvent rassuré lorsqu'il est en compagnie d'un travailleur expérimenté. Toutefois, il est souhaitable de le laisser de temps à autre seul afin de tester son autonomie. Le domaine relationnel est également important lors de l'intégration d'un nouveau travailleur car les informations informelles circulent énormément lors des contacts avec les collègues.

Ce parcours comprend quatre phases chronologiques :

- Phase 1 : Sollicitation, embauche et pré-informations
- Phase 2 : Premier jour de travail
- Phase 3 : Accompagnement et formation
- Phase 4 : Finalisation de l'accueil

Il est à noter que selon les dispositions légales, l'accueil débute dès l'embauche, c'est-à-dire dès les premiers contacts entre l'employeur et le nouveau travailleur.

Une première distinction est à faire entre les entreprises qui comprennent moins de 20 travailleurs et celles qui en comprennent plus.

D'un point de vue légal, l'accueil se termine le jour de l'entrée en fonction dans les entreprises occupant moins de 20 travailleurs. Dans les entreprises comptant plus de 20 travailleurs, cette durée est d'un mois à dater du jour de l'entrée en service. Toutefois, il est préférable de transmettre les informations contenues dans ce parcours d'accueil et d'intégration « idéal » à tous les travailleurs et ce dans le mois qui suit son entrée dans l'entreprise et ce même si l'entreprise compte moins de 20 travailleurs. Ce parcours est également présent dans les annexes (cfr. Annexe D) tel qu'il pourrait être utilisé dans les entreprises du secteur de la construction.

Phase 1 : Sollicitation, embauche et pré-informations

Préparation et sollicitation

Lorsque vous recherchez un nouveau travailleur, il faut :

- établir une description de fonction du poste à pourvoir ;
- rédiger une offre d'emploi en concordance avec la description de fonction ;
- demander l'avis de l'employeur, du conducteur de chantier, du chef d'équipe et du futur tuteur ;
- réaliser un tri des Curriculum Vitae ;
- réaliser des entretiens individuels ;
- réaliser des tests si nécessaire ;
- prendre la décision en collégialité avec les différents membres de l'entreprise qui seront en contact direct (ou non) avec le nouveau travailleur.

Décision d'embauche et pré-accueil

Lorsque vous avez sélectionné le travailleur que vous voulez intégrer dans l'entreprise, avant son premier jour de service, il faut lui donner les informations suivantes :

- le contenu de ses tâches et de sa description de fonction ;
- les conditions concernant sa rémunération, ses frais de déplacement,... ;
- le mode de calcul de son salaire et les différentes primes et retenues sur celui-ci ;
- le numéro de la commission paritaire régissant l'entreprise ;
- les dispositions en matière de sécurité et de sécurité sociale ;
- son contrat de travail ;
- le règlement de travail ;
- la durée du temps de travail ;
- les mesures relatives à l'application de la loi sur les crédits d'heures ;
- les mesures en matière de bien-être ;
- la prise d'un rendez-vous pour son évaluation de santé préalable ;

- les politiques en matière de formation ;
- la date, l'heure et le lieu de son entrée en service ;
- les mesures concernant le lieu de rangement de ses effets personnels et de son véhicule ;
- l'identité de la personne auprès de laquelle elle doit se présenter ainsi que l'identité de son tuteur ;
- le nom de la personne responsable de sa première journée et de son accueil ;
- le déroulement de sa première journée ;
- la durée la période d'accueil.

Ces informations doivent lui être transmises soit de manière orale ou soit de manière écrite et ce avec des explications orales. Il est également judicieux d'envoyer un mail reprenant toutes ces informations au nouveau travailleur. Une brochure d'accueil peut également lui être transmise.

Phase 2 : Premier jour de travail

Eléments à remettre au nouveau travailleur

Vous devez remettre au nouveau travailleur avant le début de son premier jour de travail :

- ses Equipements de Protection Individuelle ;
- ses vêtements de travail ;
- son badge ;
- un règlement de travail.

Le tuteur du nouveau travailleur doit être présent lors du premier du jour de travail de celui-ci. Ce tuteur aura un rôle primordial dans l'accueil et l'intégration du nouveau travailleur. Il est également important de reconnaître le travail accompli par le tuteur afin que celui-ci ne soit pas démotivé.

Pour chaque élément donné au nouveau travailleur, il faut donner un mot d'explication pour leur utilisation. Un pack de bienvenue peut également lui être donné sous forme de cadeau afin de créer dès son entrée, un sentiment d'appartenance au nouveau travailleur.

Informations sur la sécurité et la santé sur le lieu de travail

Il est primordial de mettre en avant l'importance de la prévention, de la sécurité et de la santé dans l'entreprise en fournissant des informations essentielles lors du premier jour de travail du nouveau travailleur sur :

- les risques possibles liés au travail et aux mesures de prévention tels que :
 - les examens médicaux ;
 - la sécurité spécifique des tâches ;
 - l'utilisation de produits dangereux/chimiques ;
 - les mesures concernant l'ordre et la propreté ;
 - l'interdiction de fumer ;
 - l'interdiction de consommer des boissons alcoolisées et/ou de la drogue sur le lieu de travail (CCT 100) ;
 - les habitudes de vie saine.
- les différentes mesures de prévention :
 - La politique de sécurité générale ;
 - Les mesures de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
 - La prévention contre les incendies ;
 - L'organisation des premiers secours.
- les mesures de protection individuelle et collective.
- les procédures d'urgence.
- les différentes procédures à suivre lors d'un accident ou d'un incendie.

Toutes ces informations doivent être remises au nouveau travailleur de manière écrite dans la fiche d'accueil et elles doivent être expliquées de manière orale.

Informations pratiques sur le travail

Lors du premier jour de travail du nouvel arrivant, vous devez lui donner des informations et instructions sur :

- la description des tâches à réaliser ;
- la manière de mettre en œuvre le travail, les consignes ;
- les procédures en vigueur dans l'entreprise ;
- le département ;
- les accords pratico-pratiques au sein de l'entreprise tels que les temps de pause, les repas et boissons, les pauses pour les fumeurs,... ;
- l'emplacement des équipements dits sociaux tels que les réfectoires, les toilettes,... sur le chantier ;
- l'emplacement des parkings, des vestiaires, des espaces de rangement pour les effets personnels (rappeler une nouvelle fois car cela doit déjà avoir été dit lors de la phase de pré-accueil) ;
- le personnel de l'entreprise ;
- son parrain.

Ces informations doivent être transmises de manière orale et une visite du poste de travail et de ses environs immédiats doit être réalisée.

Informations sur les organes de concertation et la délégation syndicale au sein de l'entreprise

Lors de la première journée de travail, il faut présenter au nouveau travailleur les parties présentes dans l'entreprise telles que :

- les organes de concertation (le Conseil d'Entreprise & le Comité de Prévention et Protection au Travail) ;
- la Délégation Syndicale (les noms et les localisations des postes de travail des représentants des travailleurs...).

Ces informations doivent être expliquées de manière orale et présentées de manière écrite dans la fiche d'accueil.

Phase 3 : Accompagnement et formation

Renseignements complémentaires

L'entreprise doit fournir des informations complémentaires au nouveau travailleur telles que :

- la structure de l'entreprise (le groupe auquel appartient l'entreprise, les différentes implantations de l'entreprise...) ;
- la structure hiérarchique de l'entreprise (en fournissant un organigramme par exemple) ;
- le processus de production complet ;
- les différents clients...

Ces informations doivent être données de manière écrite dans la fiche d'accueil et de manière orale lors du premier mois du nouveau travailleur. L'entreprise peut être présentée par un film, un PowerPoint,...

Les besoins de formation

L'entreprise doit réaliser un relevé des formations possibles et obligatoires :

- les formations obligatoires :
 - la formation sécurité pour les entrants dans le secteur ;
 - la formation pour les allophones ;
 - la formation « Travaux en hauteur » ;
 - la formation de « Premiers soins » ;
 - le VCA (Liste de contrôle Sécurité, Santé et Environnement (SSE) pour les entreprises contractantes) ;

- les formations en fonction des attestations nécessaires :
 - certificats et attestations de capacité obligatoires (par exemple pour conduire un engin de chantier).
- les formations technico-professionnelles (en entreprise ou dans des centres).

Phase 4 : Finalisation de l'accueil

A la fin de la période d'accueil et d'intégration d'un nouveau travailleur, l'entreprise doit :

- prévoir un plan de formation et programmer ces formations ;
- réaliser un feed-back avec le nouveau travailleur afin de recueillir son ressenti et améliorer son parcours d'accueil et d'intégration pour ses futurs nouveaux travailleurs ;
- faire signer, à l'ouvrier et à la personne en charge de l'accueil et de l'intégration, un document qui démontre que les informations et instructions utiles ont été données et qu'elles ont été comprises. (La présence de la délégation syndicale est conseillée).

Conclusion générale

L'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs est à l'heure d'aujourd'hui une phase à part entière dans l'évolution de carrière d'un travailleur. Cette phase fait suite au recrutement et son importance n'est pas due qu'à l'importance du nombre de recrutements mais aussi au besoin de réussir chacun de ces recrutements.

Actuellement, un grand nombre d'entreprises s'est pourvu de procédures formalisées attendu que la phase d'accueil et d'intégration est devenue une norme à part entière telle que l'appréciation des performances, la gestion des compétences...

Cet accompagnement lors de l'arrivée d'un nouveau travailleur dans l'entreprise s'est de plus en plus ouvert à tous les métiers et fonctions. Il y a encore une dizaine d'années, les très grandes entreprises formalisaient leur parcours d'accueil et d'intégration. Ces parcours étaient de surcroît souvent réservés aux jeunes cadres. Avoir un parcours d'accueil et d'intégration formalisé est bénéfique pour toutes les entreprises et ce, peu importe la taille de celles-ci. Un parcours formalisé permet de ne pas oublier certains éléments tels que les obligations légales, les informations importantes au bon déroulement du travail,... Un parcours formalisé permet également de diminuer le stress chez le nouvel arrivant.

Dès lors que le processus est édifié, l'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur ne sont pas réussis directement pour autant. Le nouvel arrivant va jouer un rôle clé dans cette intégration tout comme ses nouveaux collègues et l'entreprise dans laquelle il "débarque". Ce processus va constamment devoir être modifié et ajusté selon les personnes concernées.

Gérer l'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur apporte beaucoup de nouvelles choses pour l'entreprise au niveau organisationnel et interpersonnel et ce plus encore si l'entreprise est de petite taille.

Le responsable de ce processus d'accueil et d'intégration a besoin d'outils pour réaliser celui-ci. C'est pour cela que ce travail a été réalisé et chaque responsable d'accueil et d'intégration doit l'ajuster à son entreprise.

Bibliographie

- Brès, J-B. (2004). *La communication interne de l'entreprise*. Belfort, Université de technologie Belfort-Montbéliard, Mineur en management de l'entreprise.
- Cordier, C. (2013). *Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs*. En ligne <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933664/document>. (Page consultée le 08 avril 2017).
- El Abboubi, M., El Kandoussi, F. & Guerfel-Henda, S. (2012). *La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues*. En ligne <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm>. (Page consultée le 12 avril 2017).
- Iurman, A. (2013). *Optimisation du processus d'intégration des nouveaux travailleurs au sein du Service Public de Wallonie*. Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur.
- Joassin, A. (2016). *La mise en place d'un processus d'intégration et d'accompagnement des travailleurs au sein de l'organisation "Le Perron de l'Ilon"*. Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur.
- Jobtruster. (2015). *Intégration des salariés, un enjeu stratégique pour l'entreprise*. En ligne <http://www.jobtruster.com/blog/integration-des-salaries/> (Page consultée le 25 mars 2017).
- Jones Gareth, R. (1986). « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations », *Academy of management journal*, vol. 29, n°2, 262-279.
- Lacaze, D. & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs : Vol 1*. Paris : Dunod.

- Linkedin. (s.d). *Kit d'intégration*. En ligne : https://business.linkedin.com/content/dam/business/talentsolutions/regional/fr_FR/site/pdf/tipsheets/onboarding-in-a-box-fr-fr.pdf. (Page consultée le 25 mars 2017).
- Moulette, P. et Roques, O. (2012). *Maxi fiches de Gestion des Ressources Humaines*. Dunod.
- NEO-RH. (2007). *Accueil et parrainage obligatoires pour les nouveaux collaborateurs*. En ligne <https://www.neo-rh.com/spip.php?article202>. (Page consultée le 8 mai 2017).
- Org'intégra. (s.d). *L'intégration des nouveaux salariés*. En ligne <http://www.orgintegra.com/ressources-humaines/iintegration-nouveauxsalaries#turnover>. (Page consultée le 20 mars 2017).
- Peretti, J-M. (2006). *Ressources humaines*. Mercuès, France : Vuibert.
- Segretain, E. (1998). *Le marketing des ressources humaines*. Paris : Maxima.
- Sékiou, L. (1993). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles : De Boeck.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2007)., *L'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs*. En ligne <http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=8998> (Page consultée le 8 mai 2017).
- Sia Partner. (2011). *L'intégration des salariés, une étape clé à ne pas sous-estimer*. En ligne <http://rh.sia-partners.com/20110503/lintegration-des-salaries-une-etapecle-a-ne-pas-sous-estimer>. (Page consultée le 20 mars 2017).
- TECHNO COMPETENCES, « Guide de gestion des ressources humaines » dans TECHNO Compétences (en ligne). <http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/guide-de-gestion-des-ressources-humaines> (Page consultée le 6 avril 2017).

- Thomas, A-L. (2014). *La mise en place d'outils d'accueil et d'intégration pour le personnel saisonnier du service handling pax en vue de la haute saison 2014 au sein de brussels south charleroi airport*. Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur.
- Thomas, D. (2005). *La socialisation organisationnelle*. Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur.

Annexes

ANNEXE A

Questionnaire soumis aux ouvriers actifs dans le secteur de la construction et étant dans l'une des deux entreprises sélectionnées depuis moins de 15 mois.

Questionnaire sur l'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur

Dans le cadre de mon master en Sciences du Travail à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve, je réalise mon mémoire sur l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs dans le secteur de la construction.

Ce mémoire porte plus particulièrement sur l'amélioration du parcours d'accueil et d'intégration des ouvriers. Un parcours d'accueil et d'intégration est la période au cours de laquelle les nouveaux collaborateurs doivent recevoir un certain nombre d'informations écrites et orales afin de leur faciliter l'intégration au sein de l'entreprise.

Je vous sollicite, si vous êtes entré depuis moins de 15 mois dans l'entreprise dans laquelle vous êtes actuellement, à remplir ce questionnaire afin de m'aider dans ce travail. Il est toutefois bon de noter qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse car le but de ce questionnaire est de recueillir votre avis et votre ressenti par rapport à cette thématique.

Lieu de l'intégration (entreprise)

.....

Date d'entrée dans l'entreprise

.....

Service

.....

Fonction

.....

Age

.....

Sexe

.....

	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	D'accord
Je trouve que le parcours d'intégration que j'ai suivi lors de mon arrivée dans l'entreprise est très intéressant, stimulant et utile.	☐	☐	☐	☐	☐
La durée de ce parcours d'intégration était adaptée.	☐	☐	☐	☐	☐
Un parcours d'intégration plus long m'aurait permis de mieux suivre le fil et de retenir toutes les informations.	☐	☐	☐	☐	☐
A la fin de ce parcours, je connaissais parfaitement l'entreprise, ses dirigeants et ses différents services.	☐	☐	☐	☐	☐

J'ai disposé des ressources nécessaires pour me mettre sur les rails directement.

Exemples : équipements de travail adaptés, matériel...

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Les interactions avec mes collègues m'ont énormément apporté lors de ce parcours d'intégration.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Suite à ce parcours, je connais les valeurs, la culture et la vision de l'entreprise.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Le parcours d'intégration que j'ai suivi reflète la culture et les valeurs de l'entreprise.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Au regard de ma propre intégration, je recommande ce processus d'accueil et d'intégration aux autres.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Lors de mon parcours d'intégration, j'ai reçu les informations sur :

	Oui	Non	Je trouve utile de recevoir ces informations		
			Oui	Non	Ne se prononce pas
les conditions de travail, la rémunération, les primes, la sécurité sociale, la durée du travail...					
les mesures prises en matière de sécurité et d'hygiène du travail ainsi qu'en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.					
les services du personnel.					
les possibilités de formations et d'évolutions au sein de l'entreprise					
l'activité et la structure générale de l'entreprise.					
mon rôle et mes activités dans l'entreprise.					
la dénomination de la commission paritaire dont je relève, l'existence du conseil d'entreprise, du comité de					

sécurité et d'hygiène et de la délégation syndicale.					
les noms et la manière de contacter les représentants du personnel.					

Avant mon premier jour, j'ai été informé...

	Oui	Non	Je trouve utile de recevoir ces informations		
			Oui	Non	Ne se prononce pas
du lieu, de la date et de l'heure du rendez-vous.					
sur le nom des personnes à rencontrer lors de mon arrivée à l'entreprise.					
du programme de ma première journée.					
des tâches à effectuer lors de ma première journée.					
des mesures de sécurité et d'hygiène.					

Qu'avez-vous préféré dans le parcours d'intégration ?

.....

.....

Qu'avez-vous le moins aimé dans le parcours d'intégration ?

.....

.....

Quelle partie de votre parcours d'intégration a contribué à votre réussite dans l'entreprise ?

.....

.....

Quelle(s) partie(s) du parcours d'intégration pourraient être améliorées ?

.....

.....

Qu'aimeriez-vous ajouter dans ce parcours d'intégration ?

.....

.....

Autre(s) commentaire(s)/remarque(s) ?

.....

.....

Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à remplir ce questionnaire ainsi que pour votre participation dans l'avancement de mon travail.

ANNEXE B

Questionnaire (soumis aux ouvriers actifs dans le secteur de la construction et étant dans l'une des deux entreprises sélectionnées depuis moins de 15 mois) synthétisant l'ensemble des réponses des personnes interrogées.

Questionnaire sur l'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur

Dans le cadre de mon master en Sciences du Travail à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve, je réalise mon mémoire sur l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs dans le secteur de la construction.

Ce mémoire porte plus particulièrement sur l'amélioration du parcours d'accueil et d'intégration des ouvriers. Un parcours d'accueil et d'intégration est la période au cours de laquelle les nouveaux collaborateurs doivent recevoir un certain nombre d'informations écrites et orales afin de leur faciliter l'intégration au sein de l'entreprise.

Je vous sollicite, si vous êtes entré depuis moins de 15 mois dans l'entreprise dans laquelle vous êtes actuellement, à remplir ce questionnaire afin de m'aider dans ce travail. Il est toutefois bon de noter qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse car le but de ce questionnaire est de recueillir votre avis et votre ressenti par rapport à cette thématique.

Lieu de l'intégration (entreprise)

.....

Date d'entrée dans l'entreprise

.....

Service

.....

Fonction

.....

Age

.....

Sexe

.....

	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	D'accord
Je trouve que le parcours d'intégration que j'ai suivi lors de mon arrivée dans l'entreprise est très intéressant, stimulant et utile.	☐	☐ 1	☐	☐ 1	☐ 5
La durée de ce parcours d'intégration était adaptée.	☐	☐	☐ 1	☐ 1	☐ 5
Un parcours d'intégration plus long m'aurait permis de mieux suivre le fil et de retenir toutes les informations.	☐ 5	☐	☐ 1	☐ 1	☐
A la fin de ce parcours, je connaissais parfaitement l'entreprise, ses dirigeants et ses différents services.	☐	☐ 1	☐	☐ 1	☐ 5

J'ai disposé des ressources nécessaires pour me mettre sur les rails directement.

Exemples : équipements de travail adaptés, matériel...



Les interactions avec mes collègues m'ont énormément apporté lors de ce parcours d'intégration.



Suite à ce parcours, je connais les valeurs, la culture et la vision de l'entreprise.



Le parcours d'intégration que j'ai suivi reflète la culture et les valeurs de l'entreprise.



Au regard de ma propre intégration, je recommande ce processus d'accueil et d'intégration aux autres.



Lors de mon parcours d'intégration, j'ai reçu les informations sur :

	Oui	Non	Je trouve utile de recevoir ces informations		
			Oui	Non	Ne se prononce pas
les conditions de travail, la rémunération, les primes, la sécurité sociale, la durée du travail...	7		7		
les mesures prises en matière de sécurité et d'hygiène du travail ainsi qu'en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.	5	2	6	1	
les services du personnel.	5	2	7		
les possibilités de formations et d'évolutions au sein de l'entreprise	5	2	5	2	
l'activité et la structure générale de l'entreprise.	5	2	5	2	
mon rôle et mes activités dans l'entreprise.	7		7		
la dénomination de la commission paritaire dont je relève, l'existence du conseil d'entreprise, du comité de	5	2	3	4	

sécurité et d'hygiène et de la délégation syndicale.					
les noms et la manière de contacter les représentants du personnel.	6	1	7		

Avant mon premier jour, j'ai été informé...

	Oui	Non	Je trouve utile de recevoir ces informations		
			Oui	Non	Ne se prononce pas
du lieu, de la date et de l'heure du rendez-vous.	7		7		
sur le nom des personnes à rencontrer lors de mon arrivée à l'entreprise.	6	1	7		
du programme de ma première journée.	5	2	7		
des tâches à effectuer lors de ma première journée.	5	2	7		
des mesures de sécurité et d'hygiène.	4	3	6	1	

Qu'avez-vous préféré dans le parcours d'intégration ?

.....

.....

Qu'avez-vous le moins aimé dans le parcours d'intégration ?

.....

.....

Quelle partie de votre parcours d'intégration a contribué à votre réussite dans l'entreprise ?

.....

.....

Quelle(s) partie(s) du parcours d'intégration pourraient être améliorées ?

.....

.....

Qu'aimeriez-vous ajouter dans ce parcours d'intégration ?

.....

.....

Autre(s) commentaire(s)/remarque(s) ?

.....

.....

Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à remplir ce questionnaire ainsi que pour votre participation dans l'avancement de mon travail.

ANNEXE C

Autorisation d'utilisation du document « Cadre d'accueil. Débuter avec succès dans la construction. ».

RE: Demande d'utilisation d'un document PDF en ligne sur le site Constructiv. -
BAUDOIN Guillaume



Communication <navb.communication@constructiv.be>

lun. 08-05, 15:08

Guillaume Baudoin <guillaume.baudoin@student.uclouvain.be> ✉



🔄 Répondre à tous | ▼

Boîte de réception

Monsieur,

Vous-êtes autorisé de reprendre le guide : "Cadre d'accueil. Débuter avec succès dans la construction" que Constructiv a mis à disposition par son site web <http://www.constructiv.be/~media/Files/Constructiv/Projecten/Onthaal/Cadredaccueil.pdf?la=fr> si les conditions suivantes sont remplies:

- les images et/ou le texte seront uniquement utilisées dans le cadre de la promotion du bien-être au travail (la sécurité et la santé) dans la construction/de la formation dans le secteur de la construction
- les images et/ou le texte seront uniquement utilisées dans un but non commercial
- Constructiv sera mentionné comme source de manière explicite, de la façon suivante: "Source: Constructiv – www.constructiv.be"
- les images et/ou le texte ne seront pas transmises à des tiers

Cordialement,
Meike van der Veur

ANNEXE D

Parcours d'accueil et d'intégration « idéal » tel que les entreprises pourraient l'utiliser.

Phase 1 : Sollicitation, embauche et pré-informations

Préparation et sollicitation

Lorsque vous recherchez un nouveau travailleur, il faut :

- établir une description de fonction du poste à pourvoir ;
- rédiger une offre d'emploi en concordance avec la description de fonction ;
- demander l'avis de l'employeur, du conducteur de chantier, du chef d'équipe et du futur tuteur ;
- réaliser un tri des Curriculum Vitae ;
- réaliser des entretiens individuels ;
- réaliser des tests si nécessaire ;
- prendre la décision en collégialité avec les différents membres de l'entreprise qui seront en contact direct (ou non) avec le nouveau travailleur.

Décision d'embauche et pré-accueil

Lorsque vous avez sélectionné le travailleur que vous voulez intégrer dans l'entreprise, avant son premier jour de service, il faut lui donner les informations suivantes :

- le contenu de ses tâches et de sa description de fonction ;
- les conditions concernant sa rémunération, ses frais de déplacement,... ;
- le mode de calcul de son salaire et les différentes primes et retenues sur celui-ci ;
- le numéro de la commission paritaire régissant l'entreprise ;
- les dispositions en matière de sécurité et de sécurité sociale ;
- son contrat de travail ;
- le règlement de travail ;
- la durée du temps de travail ;
- les mesures relatives à l'application de la loi sur les crédits d'heures ;
- les mesures en matière de bien-être ;
- la prise d'un rendez-vous pour son évaluation de santé préalable ;
- les politiques en matière de formation ;
- la date, l'heure et le lieu de son entrée en service ;

- les mesures concernant le lieu de rangement de ses effets personnels et de son véhicule ;
- l'identité de la personne auprès de laquelle elle doit se présenter ainsi que l'identité de son tuteur ;
- le nom de la personne responsable de sa première journée et de son accueil ;
- le déroulement de sa première journée ;
- la durée la période d'accueil.

Ces informations doivent lui être transmises soit de manière orale ou soit de manière écrite et ce avec des explications orales. Il est également judicieux d'envoyer un mail reprenant toutes ces informations au nouveau travailleur. Une brochure d'accueil peut également lui être transmise.

Phase 2 : Premier jour de travail

Éléments à remettre au nouveau travailleur

Vous devez remettre au nouveau travailleur avant le début de son premier jour de travail :

- ses Equipements de Protection Individuelle ;
- ses vêtements de travail ;
- son badge ;
- un règlement de travail.

Le tuteur du nouveau travailleur doit être présent lors du premier du jour de travail de celui-ci. Ce tuteur aura un rôle primordial dans l'accueil et l'intégration du nouveau travailleur. Il est également important de reconnaître le travail accompli par le tuteur afin que celui-ci ne soit pas démotivé.

Pour chaque élément donné au nouveau travailleur, il faut donner un mot d'explication pour leur utilisation. Un pack de bienvenue peut également lui être donné sous forme de cadeau afin de créer dès son entrée, un sentiment d'appartenance au nouveau travailleur.

Informations sur la sécurité et la santé sur le lieu de travail

Il est primordial de mettre en avant l'importance de la prévention, de la sécurité et de la santé dans l'entreprise en fournissant des informations essentielles lors du premier jour de travail du nouveau travailleur sur :

- les risques possibles liés au travail et aux mesures de prévention tels que :
 - les examens médicaux ;
 - la sécurité spécifique des tâches ;
 - l'utilisation de produits dangereux/chimiques ;
 - les mesures concernant l'ordre et la propreté ;
 - l'interdiction de fumer ;
 - l'interdiction de consommer des boissons alcoolisées et/ou de la drogue sur le lieu de travail (CCT 100) ;
 - les habitudes de vie saine.

- les différentes mesures de prévention :
- La politique de sécurité générale ;
- Les mesures de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- La prévention contre les incendies ;
- L'organisation des premiers secours.
- les mesures de protection individuelle et collective.
- les procédures d'urgence.
- les différentes procédures à suivre lors d'un accident ou d'un incendie.

Toutes ces informations doivent être remises au nouveau travailleur de manière écrite dans la fiche d'accueil et elles doivent être expliquées de manière orale.

Informations pratiques sur le travail

Lors du premier jour de travail du nouvel arrivant, vous devez lui donner des informations et instructions sur :

- la description des tâches à réaliser ;
- la manière de mettre en œuvre le travail, les consignes ;
- les procédures en vigueur dans l'entreprise ;
- le département ;
- les accords pratico-pratiques au sein de l'entreprise tels que les temps de pause, les repas et boissons, les pauses pour les fumeurs,... ;
- l'emplacement des équipements dits sociaux tels que les réfectoires, les toilettes,... sur le chantier ;
- l'emplacement des parkings, des vestiaires, des espaces de rangement pour les effets personnels (rappeler une nouvelle fois car cela doit déjà avoir été dit lors de la phase de pré-accueil) ;
- le personnel de l'entreprise ;
- son parrain.

Ces informations doivent être transmises de manière orale et une visite du poste de travail et de ses environs immédiats doit être réalisée.

Informations sur les organes de concertation et la délégation syndicale au sein de l'entreprise

Lors de la première journée de travail, il faut présenter au nouveau travailleur les parties présentes dans l'entreprise telles que :

- les organes de concertation (le Conseil d'Entreprise & le Comité de Prévention et Protection au Travail) ;
- la Délégation Syndicale (les noms et les localisations des postes de travail des représentants des travailleurs...).

Ces informations doivent être expliquées de manière orale et présentées de manière écrite dans la fiche d'accueil.

Phase 3 : Accompagnement et formation

Renseignements complémentaires

L'entreprise doit fournir des informations complémentaires au nouveau travailleur telles que :

- la structure de l'entreprise (le groupe auquel appartient l'entreprise, les différentes implantations de l'entreprise...) ;
- la structure hiérarchique de l'entreprise (en fournissant un organigramme par exemple) ;
- le processus de production complet ;
- les différents clients...

Ces informations doivent être données de manière écrite dans la fiche d'accueil et de manière orale lors du premier mois du nouveau travailleur. L'entreprise peut être présentée par un film, un PowerPoint,...

Les besoins de formation

L'entreprise doit réaliser un relevé des formations possibles et obligatoires :

- les formations obligatoires :
 - la formation sécurité pour les entrants dans le secteur ;
 - la formation pour les allophones ;
 - la formation « Travaux en hauteur » ;
 - la formation de « Premiers soins » ;
 - le VCA (Liste de contrôle Sécurité, Santé et Environnement (SSE) pour les entreprises contractantes) ;
- les formations en fonction des attestations nécessaires :
 - certificats et attestations de capacité obligatoires (par exemple pour conduire un engin de chantier).
- les formations technico-professionnelles (en entreprise ou dans des centres).

Phase 4 : Finalisation de l'accueil

A la fin de la période d'accueil et d'intégration d'un nouveau travailleur, l'entreprise doit :

- prévoir un plan de formation et programmer ces formations ;
- réaliser un feed-back avec le nouveau travailleur afin de recueillir son ressenti et améliorer son parcours d'accueil et d'intégration pour ses futurs nouveaux travailleurs ;
- faire signer, à l'ouvrier et à la personne en charge de l'accueil et de l'intégration, un document qui démontre que les informations et instructions utiles ont été données et qu'elles ont été comprises. (La présence de la délégation syndicale est conseillée).

