



DES PISTES D'ACTION POUR AGIR
Améliorer l'accueil et
l'intégration dans l'ESS



Les pistes d'actions pour améliorer l'accueil et l'intégration des salariés présentées dans cette brochure sont issues d'une enquête réalisée en 2024 auprès d'associations de différents secteurs d'activité. Elles peuvent nourrir vos réflexions et vous aider à réduire les difficultés auxquelles vous êtes confrontés.

Ces témoignages ont montré une chose importante : toutes ces actions demandent des moyens (temps, disponibilité de l'encadrement, tutorat, formation, etc.) mais produisent des résultats à la hauteur des investissements, et même au-delà. En effet, améliorer l'accueil et l'intégration induit des cercles vertueux qui favorisent la QVT, réduisent le turn-over et l'absentéisme, améliorent le travail produit, réduisent la charge de travail de l'encadrement, etc.

Structurer l'intégration des nouveaux salariés

AXE 1 Le parcours d'intégration dans le poste de travail

La définition des objectifs du processus d'intégration

► Que faire ?

- ▷ Prioriser les objectifs à atteindre dans la période de prise de poste
 - | Ne pas « tout » viser au risque de ne rien atteindre
 - | Définir une prise de poste par « paliers » avec une montée en charge progressive
- ▷ Prendre en compte les besoins du **nouveau salarié**
 - | Comment réduire son **insécurité** et ses **incertitudes** ?
 - | Comment l'amener à être **rapidement opérationnel** ?
 - | Comment l'aider à repérer les **processus et outils de travail** ?
 - | Comment l'inscrire dans une **dynamique d'équipe** ?
- ▷ Prendre en compte les besoins du **collectif de travail**
 - | **Partager les tâches** pour réduire la charge de travail
 - | **Développer des repères communs** pour harmoniser les pratiques
- ▷ Prendre en compte les **besoins du travail**
 - | Clarifier les modalités de **prise en charge des missions**
 - | Définir les **savoir-faire essentiels** et leurs modalités d'acquisition
 - | Identifier les **moyens matériels et organisationnels** nécessaires et les **procédures de travail**

► Avec qui ?

- ▷ Associer l'encadrement et les salariés concernés

► Comment ?

- ▷ Privilégier l'usage de **verbes** pour clarifier les objectifs
- ▷ Définir le **processus d'évaluation** de l'atteinte des objectifs

La structuration du parcours d'intégration

► Que faire ?

- ▷ Prendre en compte 3 étapes dans le processus
 - | **Accueil** : les premiers jours ➔ Pour se repérer
 - | **Accompagnement et formation** ➔ Pour acquérir les règles de métier du service
 - | **Bilan** ➔ Pour mesurer les avancées, exprimer ses satisfactions et difficultés
- ▷ Définir le **calendrier** de mise en œuvre de ces étapes
- ▷ Cibler les **salariés autres concernés par la démarche**, au-delà des CDI (CDD de longue durée, remplaçants réguliers, stagiaires... ?)

Structurer l'intégration des nouveaux salariés

» Avec qui ?

- ↳ Associer l'encadrement et les salariés concernés
 - | Se mettre d'accord sur le processus-type
 - | Identifier les modalités d'aménagement du parcours d'intégration en cas de situation dégradée

» Comment ?

- ↳ Définir les étapes et leurs critères de mise en œuvre (en fonction de l'expérience du nouveau salarié, des dérogations possibles en cas de sous-effectif, du « rattrapage » en cas de besoin, etc.)
- ↳ Définir les personnes ressources et clarifier leur rôle et les moyens (y compris organisationnels) mis à leur disposition

AXE 2 Le parcours d'intégration dans l'association

L'intégration des nouveaux salariés

» Outils de communication interne : exemples d'actions

- ↳ Accueil avec une petite vidéo qui présente la structure, ses valeurs
- ↳ Création d'un « pack de bienvenue » fourni aux directeurs d'établissements, avec des outils pour le recrutement et l'intégration des salariés, le projet associatif, des vidéos sur la présentation des services, liste des ressources internes...

» Mise en place de « journées d'intégration » : exemples d'actions

- ↳ Journées d'accueil réservées aux nouveaux salariés
 - | Journée d'intégration une fois tous les 6 mois au siège
 - | Journées d'intégration associatives avec participation de la direction générale
- ↳ Contenus abordés
 - | Présentation des objectifs de l'association, de l'offre de service
 - | Présentation des aides pour les formations, des parcours professionnels
 - | Présentation du projet associatif par la présidence

» Parcours d'intégration associatifs : exemples d'actions

- ↳ Processus d'intégration de 3 mois avec...
 - | Temps de présentation de l'association
 - | Formations « de base » : « Gestes et postures », premiers secours, aide à la toilette
- ↳ Création d'« ambassadeurs volontaires », désignés pour un an, avec lesquels les salariés peuvent échanger sur l'association
- ↳ Cadeau d'accueil : un kit avec des goodies

Structurer l'intégration des nouveaux salariés

La dynamique associative sur toute la durée du parcours professionnel

» Mise en place de journées associatives : exemples d'actions

» Organisation de journées associatives s'adressant à l'ensemble des salariés, nouveaux et anciens

» Journées dédiées aux équipes d'encadrement

» Journées avec l'ensemble des salariés

» Journées associant les bénévoles

» Contenus abordés

» Interventions sur la bienveillance, sur la qualité, sur les agissements sexistes...

» Journées en deux parties, informations descendantes et ateliers thématiques

» Animation sous forme de jeux

» Mise en place de groupes de travail sur la base du volontariat : appels à candidature sur des sujets transversaux

» Suivi : retours de satisfaction via un outil numérique



Organiser l'accueil des nouveaux salariés

AXE 3 L'accueil dans le poste

Les étapes de l'accueil

» Anticipation de l'accueil : exemples d'actions

- » Préparation du matériel de travail du salarié : « check-list »
- » Préparation du planning d'intégration du salarié : liste de rendez-vous à caler, définition d'un tuteur ou référent...
- » E-mail ou appel du futur salarié un peu avant son arrivée : par qui il sera accueilli, ce qu'il aura comme matériel, comme tenue de travail
- » Annonce officielle de l'arrivée du nouveau salarié : message à tous ses futurs collègues, ajout au trombinoscope...
- » Invitation aux collègues qui ne le rencontreront pas rapidement à lui envoyer un mail de bienvenue le jour de son arrivée

» Soutien personnalisé lors de la prise de poste

- » Tutorat ou binômes : exemples d'actions
 - | Doubleur d'une demi-journée à une semaine
 - | Parrain sur la première semaine, pour comprendre comment fonctionne l'établissement
 - | Formation en situation de trois jours en binôme avec un salarié formateur
- » Accompagnement des tuteurs : exemples d'actions
 - | Formation de personnes-ressource dans chaque établissement
 - | Formation au tutorat d'une dizaine ou une douzaine de salariés volontaires
 - | Création d'une fiche de mission du tuteur

» Apport d'informations sur le travail : exemples d'actions

- » Vidéo qui donne en 2 minutes tout ce que le nouveau salarié doit savoir pour prendre son poste, avec des exemples et des rappels ludiques
- » Remise de la fiche de poste

» Conditions matérielles et organisationnelles de l'accueil

- » Matériel : exemples d'actions
 - | Matériel individuel nécessaire à la prise de poste : remise dès le premier jour
 - | Temps de présentation des outils de travail communs (outils de transmissions, réserves, documentation...)
 - | Remise de goodies « utiles » de l'association : une bouteille, un porte-clés, un chargeur de téléphone, une clé USB
- » Organisation : exemples d'actions
 - | Préparation des informations pour la passation des dossiers
 - | Organisation avec les collègues du nouvel embauché : définition des rôles
 - | Déjeuner avec l'équipe à midi le premier jour (moment de convivialité)

Organiser l'accueil des nouveaux salariés

Le suivi de l'intégration

» Echanges formels avec les nouveaux salariés : exemples d'actions

» Le 1^{er} jour

- | **Point avec le responsable** : emploi du temps, visite de l'établissement, noms et coordonnées des personnes référentes sur différents aspects du travail
- | **Journée d'observation**, avec un temps d'échange au terme de la journée

» La 1^e semaine

- | **Bilan en fin de première semaine**, appuyé sur un rapport d'étonnement (questionnaire d'étonnement)

» Le 1^{er} trimestre

- | **Entretien de milieu de période d'essai**
- | **Au bout d'un mois, bilan sur les difficultés, le ressenti**
- | **Réunion d'intégration au bout de deux mois, échange sur les difficultés**
- | **Bilan juste à la fin de la période d'essai de 90 jours** : entretien avec la responsable de secteur, recueil des souhaits de formation, ou même d'évolution

» Soutien d'acquisition des compétences nécessaires pour le poste

- » Mise à disposition de vidéos courtes ou de fiches pratiques sur des actes techniques
- » Suivi de compétences et mise en place de temps de sensibilisation en fonction des compétences attendues
- » Formations « de base » dispensées dans les premiers mois : « Gestes et postures », gestes de premiers secours, initiation d'aide à la toilette

» Soutien matériel et technique : exemples d'actions

» Un soutien technique pour la mobilité des salariés

- | **Mise à disposition de voitures sans permis** : partenariat avec une flotte de voiture pour 120€ par mois
- | **Location de vélos électriques**
- | **Mise à disposition d'une voiture en cas de panne**

» Un appui au logement

- | Une association ayant un partenariat avec la Tunisie via une entreprise d'intérim a mis en place un dispositif d'accueil et d'intégration incluant l'accès au logement (gratuit sur le temps de CDD de 4 mois), aux titres de séjour, etc.

Les actions repérées comme étant les plus efficaces

En matière d'intégration dans le poste

- » Mise en place d'un processus d'intégration en plusieurs étapes
 - | Accueil et présentation de la structure
 - | Parrainage ou tutorat
 - | Bilan formalisé après une période prédéfinie
- » Période de ½ journée à une semaine de travail en doublon lors de la prise de poste
- » Appui matériel aux nouveaux embauchés (véhicules, aide au financement du permis, accès au logement, aux titres de séjour pour des salariés étrangers, etc.)

Résultats : diminution des départs précoces des nouveaux embauchés, diminution du nombre d'arrêts de travail durant la période d'essai

Outiller le processus d'accueil et d'intégration

AXE 4 Les supports

Les documents supports pour la conduite du processus

Exemples

- ↳ Liste des éléments à préparer avant l'arrivée du nouveau salarié
- ↳ Guide d'entretien de période d'essai pour le N+1
- ↳ Calendrier de mise en œuvre du parcours d'intégration (« Qui fait quoi ? »)
- ↳ Planning de doublure pour le parcours d'accueil
- ↳ Check-list de matériel à remettre au salarié pour la prise de poste

Comment définir les documents supports nécessaires ?

- ↳ S'appuyer sur l'encadrement et les équipes concernées
 - | Evaluer l'usage des outils mis en place
 - | Identifier les « loupés » pour définir les besoins de nouveaux supports
- ↳ S'appuyer sur les bilans réalisés avec les nouveaux embauchés

Les livrets d'accueil du salarié

Le choix de l'objectif et du contenu du livret

- ↳ Limites des livrets longs « de référence » ⇒ Risquent de ne pas être lus
- ↳ Limites des livrets courts « de prise de poste » ⇒ Peu d'informations
- ↳ Important : ne pas tenter de faire « tout en un »

L'association des salariés : un point d'appui

- ↳ Associer les salariés à l'élaboration du livret ⇒ Aide à la définition d'un compromis efficace entre informations utiles et usage facile du livret
- ↳ Adapter les modalités d'association des salariés
 - | Equipes locales : conception du livret « de prise de poste »
 - | Salariés récemment embauchés : retour sur le livret d'accueil
 - | Groupe de travail transversal : amélioration de la présentation et du contenu du livret « de référence »

Outiller le processus d'accueil et d'intégration

» La lisibilité du livret

- » Clarifier l'intitulé : « livret de prise de poste », « livret du salarié »...
- » Prendre en compte l'utilisateur : s'appuyer sur des retours de nouveaux embauchés, des groupes de travail...
- » Livret « de référence » : éléments utiles tout au long du parcours professionnel du salarié
 - | Prendre soin de la table des matières
 - | Organiser les informations par types de besoins du salarié plutôt que par type de ressources mises à disposition
- » Livret « de prise de poste » : éléments essentiels pour les premiers jours
 - | Prendre soin de la mise en page globale
 - | Donner de la visibilité au thème de chaque partie, pour un accès rapide à l'information



Un outil pratique : le tableau d'aide au pilotage

Actions	O/N	Qui ? Comment ? Quand ?
Améliorer l'accueil et l'intégration : le pilotage		
L'organisation du pilotage		
La définition des étapes du projet		
Les modalités de participation (encadrement et salariés)		
Les modalités de suivi et de bilan		
Axe 1 : Le parcours d'intégration dans le poste de travail		
La définition des objectifs du processus d'intégration		
La structuration du parcours d'intégration		
Axe 2 : Le parcours d'intégration dans l'association		
L'intégration des nouveaux salariés		
L'intégration associative de l'ensemble des équipes		
Axe 3 : L'accueil dans le poste		
Les étapes de l'accueil		
Le suivi de l'intégration		
Axe 4 : Les supports		
Les documents supports pour la conduite du processus		
Les livrets d'accueil du salarié		



Brochure « Favoriser la fidélisation des équipes dans l'ESS »

Des repères et des exemples d'actions sur 4 axes

- L'appui aux parcours individuels des salariés
- Le collectif de travail et l'organisation
- La participation et le soutien de l'encadrement
- Le développement de la QVT



Brochure « Réduire les difficultés de recrutement dans l'ESS »

Des repères et des exemples d'actions sur 4 axes

- La communication et les offres d'emploi
- La communication sur le travail
- Le recrutement, du premier contact à l'embauche
- Le recrutement de personnes plus éloignées de l'emploi

Contact

Pôle Santé Qualité de Vie au Travail : SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr



**Harmonie
mutuelle**

GRUPE **vyv**

AVANÇONS collectif

Le pôle d'expertise dédié aux acteurs de

L'Économie Sociale et Solidaire d'Harmonie Mutuelle

Les équipes d'Harmonie Mutuelle ESS, de par leur connaissance du secteur acquise aux côtés d'associations, mutuelles, fondations, coopératives, entreprises sociales et de leurs salariés, vous proposent une offre complète de garanties et de services en protection sociale complémentaire adaptée à vos attentes : prévoyance, santé, épargne retraite et salariale, IARD, santé et qualité de vie au travail...

L'écoute et la proximité au cœur de notre accompagnement

Votre structure vit et se développe, nos experts présents sur tout le territoire sont à vos côtés pour vous accompagner et vous conseiller au fil du temps.

Des valeurs et un ADN commun qui s'appuient sur le partage et la force des collectifs

- **Construire** des offres et services en collaboration avec adhérents et partenaires sociaux ;
- **Proposer** des solutions responsables et durables en partenariat avec Mutex et les mutuelles du Groupe VYV ;
- **Soutenir** la structuration et la professionnalisation du secteur (appui aux observatoires...);
- **Favoriser** la collaboration inter-branches et inter-réseaux.



près de
900 000
personnes protégées

Soit **1 salarié sur 3**
du secteur



près de
25 000
structures adhérentes



Des adhérents
dans toutes les
CCN de l'ESS

Acteur et partenaire privilégié de *L'Économie Sociale et Solidaire*

Acteur de l'économie sociale et solidaire et Entreprise Mutualiste à Mission, Harmonie Mutuelle, mutuelle fondatrice du Groupe VYV, a toujours été créatrice de valeur pour la société. Sa vocation non lucrative et son ancrage dans les territoires lui permettent d'œuvrer pour l'accès aux soins pour tous, une protection sociale étendue et une société de solidarités.

Fortes de l'expérience et de l'engagement de ses équipes dédiées, les solutions d'accompagnement d'Harmonie Mutuelle ESS, vous permettent, au quotidien, d'être acteur de votre protection sociale tout en restant mobilisés sur votre rôle essentiel d'utilité sociale.

rendez-vous sur

harmonie-mutuelle.fr/ess

Harmonie Mutuelle

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473,
Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57
Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris



Harmonie
mutuelle
GROUPE **vyv**

AVANÇONS collectif