



Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs

Caroline Cordier

► To cite this version:

Caroline Cordier. Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs. Gestion et management. 2013. dumas-00933664

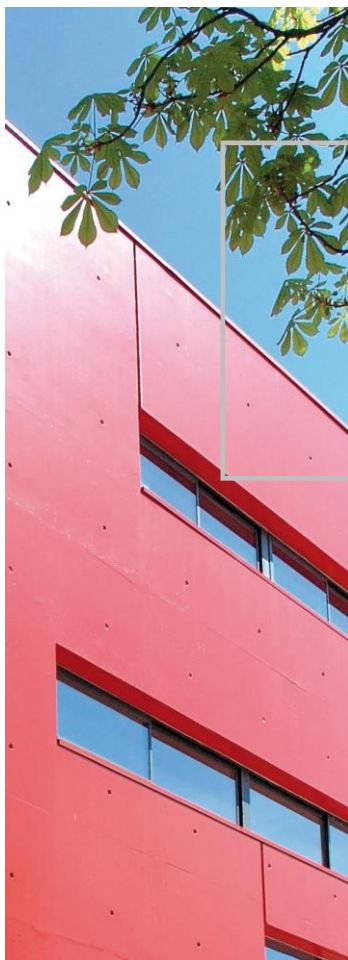
HAL Id: dumas-00933664

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933664>

Submitted on 20 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Rapport de diagnostic

Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs



Présenté par : **Caroline CORDIER**
Nom de l'entreprise : **La Boîte à Outils SAS**
Tuteur entreprise : **Nadine POIROT-CORREARD**
Tuteur universitaire : **Christine GATIGNOL**

Master 1
Master Management
Parcours Ressources Humaines
2012 - 2013



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Remerciements

Avant toute chose, je souhaite profiter de ce rapport pour remercier les personnes qui font de mon stage une véritable période d'apprentissage tant au niveau professionnel que personnel.

Ainsi, j'adresse mes remerciements à ma maître de stage, Nadine Poirot-Corréard, Chargé de recrutement à La Boîte à Outils, qui m'a très chaleureusement accueilli au sein de la société, et avec qui je suis ravie de collaborer. Je tiens sincèrement à la remercier de la confiance qu'elle m'accorde et des diverses responsabilités qu'elle me laisse.

Un grand merci à Franck Ougier, Responsable des Ressources Humaines, et Françoise Grassa, Directrice du Groupe Samse, pour l'accueil au sein de leur service.

Je remercie également ma tutrice de stage, Christine Gatignol, pour son accompagnement et le suivi de mon stage au cours de ces premiers mois.

Je tiens également à remercier toute l'équipe des Ressources Humaines du Groupe Samse et de La Boîte à Outils, notamment Audrey Fournier, Responsable de la formation et Mickael Coste, Gestionnaire de formation, ainsi que Magalie Coll, Chargé de recrutement Samse, avec qui j'ai l'occasion de travailler quotidienne. Merci au reste de l'équipe pour leur enthousiasme et leur accueil.

Mon stage m'apporte beaucoup et me permet de grandir chaque jour, merci à vous tous !

Sommaire

Fiche d'identité.....	4
Résumé	5
Introduction	6

Première partie 10

1) Le processus d'intégration d'un nouveau salarié 10

1.1 La socialisation organisationnelle	10
1.1.1 La socialisation organisationnelle, des définitions complémentaires.....	10
1.1.2 Les procédures organisationnelles	12
1.2 Définition et étapes du processus d'intégration	14
1.2.1 L'intégration, quelles définitions?.....	14
1.2.2 Les étapes clés du processus d'intégration	15

2) L'intégration des salariés, des enjeux mutuels..... 16

2.1 Le double enjeu de l'intégration	16
2.1.1 Des enjeux stratégiques pour les entreprises	16
2.1.2 Un engagement important pour les salariés	18
2.1.3 Des enjeux mutuels.....	18
2.2 Des méthodes d'intégration distinctes	19
2.2.1 Des méthodes mal maîtrisées par les entreprises	19
2.2.2 Des tactiques d'intégration propres à l'individu	19

Deuxième partie.....	21
1) Le processus d'intégration de La Boite à Outils.....	21
1.1 Des enjeux et une démarche collective	21
1.2 Un parcours bien défini	22
 2) Les conditions de réussite de l'intégration	25
2.1 Comment donner du sens au parcours d'intégration ?	25
2.1.1 Des outils à développer.....	25
2.1.2 Des actions à retravailler.....	28
2.2 Les conditions de réussite de l'intégration	29
2.2.1 L'implication des salariés, un gage de réussite	29
2.2.2 Les écueils à éviter.....	32
 Conclusion.....	34
Bibliographie et Webographie	36
Sommaire des annexes	368

Fiche d'identité

Entreprise

- La Boite à Outils, filiale du Groupe Samse

Lieu du stage

- Grenoble

Adresse

- Groupe SAMSE
- 2, rue Raymond Pitet,
- 38030 Grenoble Cedex 2

Durée et dates

- 3 mois et demi
- Du 22 Avril au 31 Juillet 2013

Maître de stage

- Nadine POIROT-CORREARD
- Chargé de recrutement
- 04 76 85 78 14
- nadine-poirot-correard@samse.fr

Enseignant - tuteur

- Christine GATIGNOL
- Christine.gatignol@gmail.com

Missions

- Recrutement
- Formation
- Intégration

Résumé

En stage au sein du service des Ressources Humaines de La Boîte à Outils, filiale bricolage du Groupe Samse, j'effectue diverses missions. En plus du recrutement et de la gestion des formations sécurité, je travaille sur une mission portant sur le déploiement du nouveau parcours d'intégration. La Boîte à Outils a fait de l'intégration un axe stratégique qui représente aujourd'hui de nombreux enjeux pour la société, mais aussi pour les nouveaux collaborateurs. L'enjeu principal de ma mission est de développer des outils de communication dans le but de donner du sens à ce parcours, et d'harmoniser les pratiques dans les magasins. Le rapport de diagnostic expose en détail ces enjeux mutuels avec une approche théorique, puis apporte un regard pratique et orienté sur les besoins propres à La Boîte à Outils en matière d'intégration.

Mots clés : Intégration, Communication, Formalisation,

Summary

Currently in an internship in the Human Resources department of La Boîte à Outils SAS, the craft store' subsidiary of Groupe Samse, I carry out several missions. In addition of the recruitment and the management of the security trainings, I also work on the deployment of a new integration program for the new employees. La Boîte à Outils has made integration a strategic focus which represents several challenges for the company, and for the new employees. The major challenge and aim of my mission is to develop communication tools in order to give meanings to the integration process and to harmonizing practices in stores. This report sets out in detail the various challenges of integration with a theoretical approach, provides a practical look on the specifics needs of the company, and gives suggestions on integration issues.

Key words : Integration, Communication, Formalization,

Introduction

Dans le cadre de mon Master 1 Management parcours Ressources Humaines, j'effectue un stage de 3 mois et demi au sein du Groupe Samse dans le service des Ressources Humaines, sous l'enseigne bricolage La Boite à Outils SAS. Diverses missions m'ont été confiées lors de ce stage, notamment du recrutement, de la formation et de l'intégration. C'est sur ce dernier point que j'ai décidé de développer mon rapport de diagnostic car j'ai eu l'occasion d'avoir une grande liberté pour réaliser cette mission, me permettant ainsi d'être force de proposition et de mettre en place certaines actions.

Dans le cadre de son développement, la société La Boite à Outils SAS procède à la formalisation de ses processus et a récemment mis en place un nouveau parcours d'intégration pour les collaborateurs. La mission qui m'est confiée autour de ce sujet est de développer des moyens et outils de diffusion de ce parcours d'intégration auprès des managers dans les magasins. L'intégration du nouveau salarié constitue la dernière étape dans le processus de recrutement et n'est formalisée que dans peu d'entreprises. Cependant cette étape d'intégration n'est pas à négliger car elle représente de nombreux enjeux, aussi bien pour la nouvelle recrue que pour l'entreprise. C'est pour cette raison que La Boite à Outils souhaite formaliser ce processus au sein de ses entités et magasins dans le but d'uniformiser le processus au sein de l'intégralité de l'enseigne.

Cette première approche du sujet va vous permettre de vous plonger dans l'environnement stratégique de l'entreprise, puis d'appréhender le contexte autour de l'intégration dans les entreprises françaises.



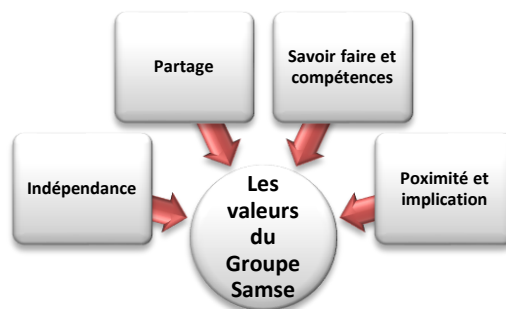
Créé en 1920 et basé à Grenoble, le Groupe Samse, Société Anonyme des Matériaux du Sud-Est (S.A.M.S.E.), est le premier groupe français indépendant de distribution de matériaux pour le bâtiment et l'habitat. Le groupe possède aujourd'hui 27 enseignes complémentaires dans le négoce de matériaux de construction, les Travaux Publics et l'adduction d'eau, le bricolage et la décoration. Il emploie près

de 5 000 collaborateurs et dispose de 310 points de vente répartis sur 40 départements dans le tiers Est et le Sud de la France. Depuis plus de 90 ans, le Groupe ne cesse de se développer et chaque année de nouveaux points de vente voient le jour. Présent sur deux métiers, le négoce et le bricolage, le groupe propose aux professionnels du bâtiment et aux par-

ticuliers, des offres complémentaires dans un réseau de proximité. L'histoire du Groupe est disponible plus en détail Annexe 1.

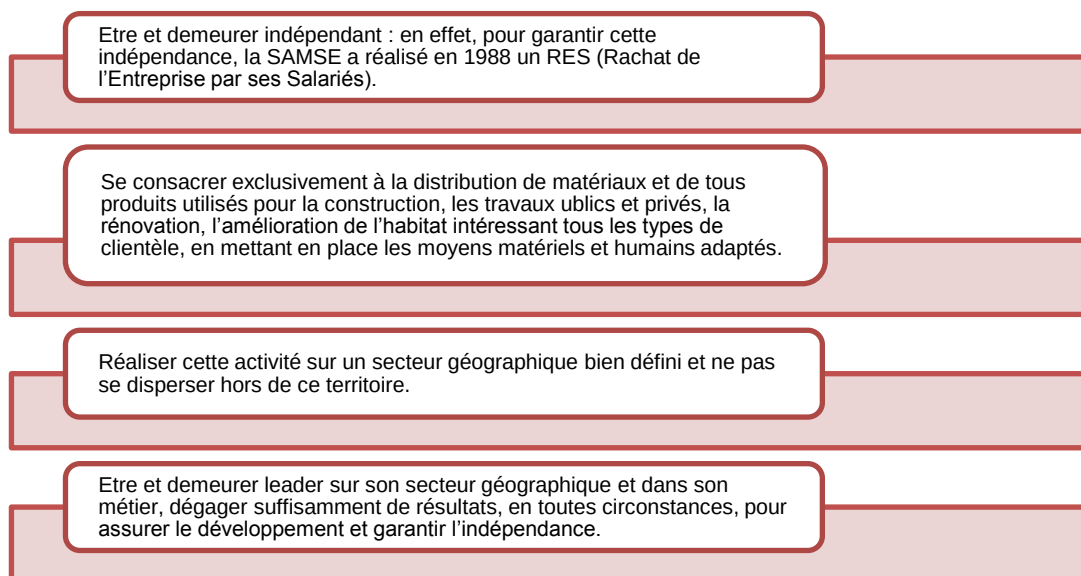
Le Groupe SAMSE s'articule autour des valeurs d'indépendance, de partage, de savoir faire et de proximité.

L'indépendance est une caractéristique importante du Groupe Samse qui compte parmi ces actionnaires majoritaires les collaborateurs du Groupe. Cette indépendance assure un gage de stabilité



qui permet de maîtriser les choix stratégiques et financiers, ainsi qu'un développement serein et humain. Le partage est également une valeur fondamentale au sein du Groupe. Tout d'abord le partage du savoir, qui passe par l'information et la formation, qui se pratique en grande partie «Maison», le partage du pouvoir, par la délégation de responsabilités à des collaborateurs en permanence informés et formés à cet effet, et enfin, le partage de l'avoir, grâce à l'actionnariat des collaborateurs. Grâce à un maillage serré des enseignes, les clients sont assurés de trouver un point de vente près de chez eux. Cette volonté de proximité et d'implication conduit la politique RH à recruter en local, à faire évoluer les gens en interne, et à former toujours plus les collaborateurs.

Les valeurs font la force de l'entreprise et accompagne quotidiennement la stratégie du Groupe qui repose sur les bases suivantes¹ :



¹ www.groupesamse.fr

Le Groupe Samse intervient sur deux marchés, le négoce de matériaux de construction et le bricolage. Cependant, dans sa globalité, le Groupe Samse est, avec un Chiffre d’Affaire de 1 138 Milliards d’euros en 2012, le troisième Groupe sur le marché national, après Point P (CA de 7 300 Milliards d’e) et Réseau Pro (CA de 1 500 Milliard d’e). La multitude des enseignes du Groupe font également sa force car cela lui permet d’œuvrer sur une étendue d’activité très complète : gros œuvre, bois, développement durable, bricolage, isolation, travaux publics...

Concernant le marché du bricolage, ce secteur est l’un des plus dynamiques du commerce de détail. Selon l’INSEE, entre 1996 et 2006, la valeur de son chiffre d’affaires a été presque multipliée par deux et chaque année depuis 10 ans, on observe une progression de 3 à 4%. Selon la Fédération des magasins de bricolage et de l’aménagement de la maison, en 2012, le marché global du bricolage représentait 24.50 milliards d’euro et 7.5 milliards d’euro pour le jardinage. Les enseignes de L’Entrepôt du Bricolage et de La Boîte à Outils se situent donc sur un marché très dynamique et en concurrence directe avec des enseignes nationales telles que Leroy Merlin, Castorama, Brico Dépôt, Mr Bricolage...



C’est pour le compte de La société Boîte à Outils SAS, filiale du Groupe Samse, que je réalise mon stage. Le premier magasin de la Boîte à Outils a ouvert ses portes en 1974 à Saint Martin d’Hères en Isère. Le développement du groupe a contribué à l’ouverture de nombreux autres magasins en Rhône-Alpes, et c’est en 1996 que la seconde enseigne bricolage « L’Entrepôt du Bricolage » a vu le jour. Aujourd’hui la Boite à Outils SAS rassemble 1 200 collaborateurs répartis sur 30 magasins sous les enseignes La Boîte à Outils et L’Entrepôt du Bricolage. Récemment, des magasins ont ouvert en partenariat avec Mr Bricolage sous l’enseigne DEDB et chaque année c’est environ 4 nouveaux magasins qui voient le jour et ce développement semble s’installer sur une bonne lancée pour l’avenir.

Dans ce contexte de développement, de nouveaux collaborateurs arrivent dans les magasins chaque année. Afin de favoriser leur intégration, un parcours d’intégration a été établi à La Boîte à Outils et est aujourd’hui à l’essai. L’intégration des nouvelles recrues est un sujet d’actualité dans le domaine des Ressources Humaines et on s’aperçoit que de

nombreuses entreprises ne possèdent pas de processus d'intégration des nouveaux collaborateurs formalisés alors que cet aspect représente des enjeux stratégiques non négligeables.

Caroline Beyer, journaliste pour Le Figaro, parle dans son article sur l'intégration des nouveaux collaborateurs que selon une étude réalisée par le cabinet de recrutement Mercuri Urval auprès de 445 entreprises et candidats, 65% des entreprises n'ont pas de processus d'intégration. Les principales raisons évoquées sont la culture de l'entreprise à 29%, la taille de la structure à 24% et le manque de temps à 23%. Sophy Caulier expose également les résultats d'une étude réalisée par Silkroad dans son article paru dans *Le Monde Economique*. D'après elle, l'étude révèle que 120 entreprises françaises estiment que 20 % des nouveaux embauchés envisagent de quitter l'entreprise qui vient de les recruter dès le premier jour, faute d'un accueil humain, administratif et matériel efficace. C'est pourquoi il devient nécessaire pour les entreprises qui souhaitent fidéliser leur personnel de formaliser ou développer un processus d'intégration personnalisé.

De plus, selon Delphine Lacaze, maître de conférences à l'IAE d'Aix en Provence, l'intégration prend une place importante dans les sociétés avec le contexte actuel. En effet, les nombreux remplacements des départs à la retraite, les pressions financières pour la réussite du recrutement afin d'accéder et atteindre plus rapidement la performance des nouveaux embauchés, les nouvelles valeurs professionnelles des jeunes, la transmission de savoirs et de la culture sont autant de problématiques qui obligent les entreprises à repenser leur mode d'intégration.

C'est donc autour de l'intégration des nouveaux salariés et grâce aux enjeux de l'entreprise La Boîte à Outils que j'ai souhaité développer la problématique de ce rapport de diagnostic. En quoi le déploiement du parcours d'intégration représente des enjeux stratégiques pour La Boîte à Outils?

Pour répondre à cette question, nous aborderons dans une première partie la notion de processus d'intégration ainsi qu'une approche des enjeux que celle-ci représente pour les entreprises et les salariés. Dans une seconde partie, nous verrons comment La Boîte à Outils a créé son parcours d'intégration et quels sont les outils développés pour diffuser ce dernier auprès des managers.

Première partie

1) Le processus d'intégration d'un nouveau salarié

Intégrer une nouvelle entreprise représente une étape importante dans la vie de l'individu, en effet, beaucoup de questionnements et d'appréhensions se soulèvent avant le premier jour. A travers cette première partie, nous allons commencer par définir la notion d'intégration du point de vue de la socialisation et des procédures organisationnelles, puis nous verrons quelles sont les étapes clés pour intégrer une nouvelle recrue.

1.1 La socialisation organisationnelle

A chaque étape de sa vie, l'individu se socialise et s'adapte à un nouvel environnement, un nouvel emploi, une promotion, une mutation, sont autant de moments décisifs dans le processus de socialisation organisationnelle.

1.1.1 La socialisation organisationnelle, des définitions complémentaires

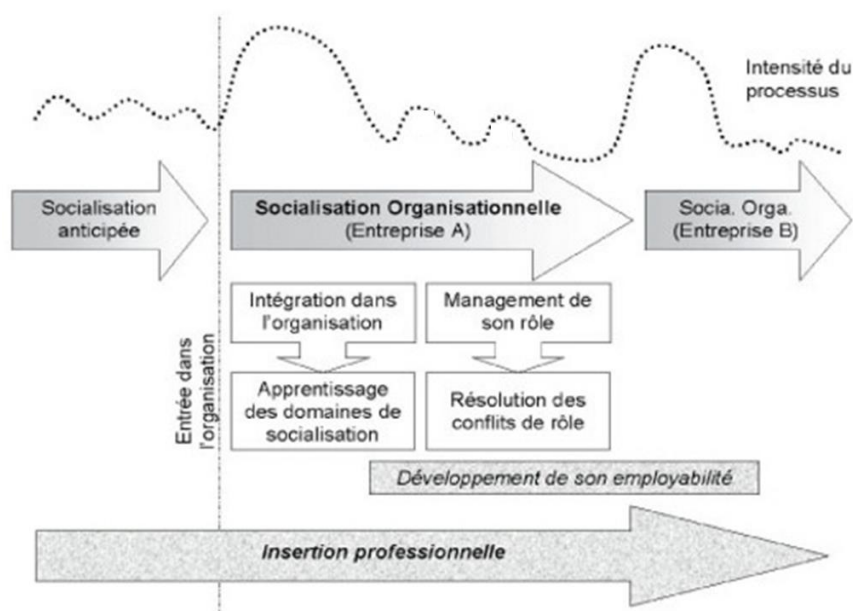
La socialisation organisationnelle est une notion sur laquelle de nombreux auteurs se sont attardés et qui, par conséquent, a évolué avec le temps.

Pour les chercheurs Van Maanen (1978) et Schein (1979), la socialisation organisationnelle peut se définir comme étant le processus d'apprentissage des « ficelles » d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités. Dans un sens plus général, c'est également « le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation ». Ces deux auteurs considèrent alors l'étape de l'intégration comme une partie du processus de socialisation organisationnelle.

Récemment de nouvelles approches concernant la socialisation organisationnelle ont été développées, notamment par Delphine Lacaze (2010), qui a beaucoup étudié le sujet. Selon elle, la socialisation organisationnelle est un « processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues ». C'est donc « le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel celui-ci apprend son rôle dans l'organisation ». L'individu n'est plus passif rapport à ce que lui apporte l'organisation : « il doit assimiler la culture d'entreprise, apprendre à tenir son rôle, acquérir les compétences de son emploi et s'intégrer à une équipe. Il appartient à l'entreprise, pour sa part, de mettre en place des outils pour accompagner les nouvelles recrues dans leurs efforts d'intégration ». Avec cette approche l'auteur aborde donc l'idée que l'individu est acteur de son intégration et donc de sa socialisation dans nouvel environnement.

Pour Perrot (2010), la socialisation organisationnelle peut également être vue par les entreprises comme un enjeu crucial de fidélisation des collaborateurs, tout en tenant compte des coûts du recrutement et du turnover. Lacaze ajoute que la socialisation a lieu qu'elle soit gérée ou non. Les entreprises ont donc tout intérêt à déployer des programmes en accord avec leurs stratégies, que ce soit de fidéliser le salarié sur le long terme, ou bien d'assurer son efficacité au travail à court terme.

La socialisation organisationnelle est un processus qui s'inscrit sur le long terme et passe par plusieurs étapes avec pour objectif une situation stabilisée dans le système d'emploi. Aujourd'hui les personnes actives changent plusieurs fois d'organisations et idéalement, y développent leur employabilité. C'est pourquoi la socialisation organisationnelle a lieu tout au long de la carrière d'un salarié.



Pour Lacaze (2007), la « socialisation anticipée » commence avant l'entrée dans l'organisation dès les premières étapes du recrutement. En effet, lorsqu'un individu arrive dans une organisation, il arrive avec des valeurs professionnelles influencées par sa formation initiale, par la communication de l'organisation et par le processus de recrutement. L'entrée dans l'organisation constitue la phase la plus intense pour l'individu avec l'intégration. Ces premiers temps dans l'organisation sont importants pour l'individu qui va apprendre les différentes dimensions sociales ou de domaines de socialisation. Cette phase de découverte permet ensuite au salarié de s'installer dans son rôle. Au cours de la phase de « management de son rôle », l'individu va essayer de résoudre des conflits de rôle rattachés à sa position dans l'organisation ainsi que les éventuels conflits de rôle entre sa vie professionnelle et sa vie privée. L'intégration est ainsi présentée comme une étape d'un pro-

cessus plus large ce qui permet à l'individu d'améliorer sa compréhension et l'inciter à mettre en place des actions englobant la totalité du phénomène. L'intégralité de ce processus de socialisation organisationnelle conduit donc à l'insertion professionnelle de l'individu.

1.1.2 Les procédures organisationnelles

Après avoir défini le contexte de la socialisation organisationnelle, la question qui se pose est de savoir comment les organisations socialisent leur nouveaux membres. Van Maanen & Schein (1979) ont travaillé autour de cette question et ont étudié les pratiques mises en place dans différentes organisations. D'après leurs recherches, six dimensions permettent de situer et cartographier toutes les procédures de socialisation. C'est en fonction du niveau d'institutionnalisation des entreprises que les procédures sont individualisées ou institutionnalisées. Le tableau suivant reprend les différents types de procédures de socialisation :

PROCEDURES INDIVIDUALISEES	PROCEDURES INSTITUTIONNALISEES
Individuelles	Collectives
Informelles	Formelles
Non-Séquentielles	Séquentielles
Variables	Fixes
Disjointes	En série
Désinvestissement	Investissement

- *Les stratégies de socialisation individuelles ou collectives* : les nouveaux recrutés sont intégrés seuls et suivront des formations de manière isolé. A l'inverse, ils sont regroupés dans les formations afin qu'ils deviennent un groupe soudé lorsque les pratiques sont collectives. Dans ce cas, la position sociale des nouveaux sera donc définie par le groupe.

- *Les stratégies informelles ou formelles* : dans le cas d'une stratégie informelle, le nouveau est immédiatement mélangé aux autres membres et l'apprentissage est le résultat des essais et des erreurs issus de l'expérience et d'un apprentissage sur le tas. Dans le cas d'une stratégie formelle, la nouvelle recrue est séparée des membres de l'entreprise jusqu'à ce qu'il soit considéré comme apte à faire partie des membres plus anciens et sa formation se fait par des spécialistes de la formation.

- *Les stratégies de socialisation non séquentielles ou séquentielles* : lorsque la socialisation est non séquentielle, les étapes suivies par le nouveau venu ne suivent pas de logique interne claire et le contenu des différents stades de formation n'est pas défini. Si la

socialisation est séquentielle, le nouveau membre suit un parcours très balisé et passe par une série d'étapes fiables, distinctes et clairement définies.

- *Les stratégies de socialisation variable ou fixe* : pour les procédures variables, un parcours différent est défini pour chaque recrue et les étapes à franchir sont souvent notifiées à la nouvelle recrue au dernier moment. Pour les procédures fixes, un planning avec le temps à priori défini par l'organisation comme nécessaire au franchissement de chaque étape.

- *Les stratégies de socialisation disjointe ou « en série »* : les pratiques sont "disjointes" lorsque la nouvelle recrue ne peut pas rencontrer la personne qui occupait son poste avant (impossibilité ou choix organisationnel), de sorte qu'elle ne dispose d'aucun exemple, ni repère sur la manière dont elle peut et doit remplir son rôle mais peut y trouver l'opportunité d'être inventive et originale. Dans les stratégies "en série", le nouveau recruté a des contacts avec les personnes qui occupaient le poste avant lui, de sorte d'assurer une continuité.

- *Les stratégies de socialisation conduisant à de « l'investissement » ou du « désinvestissement »* : dans le premier cas il y a une valorisation des identités et des différences qui sont vues comme des sources de richesse et il existe donc un soutien inconditionnel entre les différents membres de l'entreprise. Ou bien, il y a une valorisation des valeurs organisationnelles auxquelles le nouveau recruté est tenu de se conformer s'il souhaite être accepté.

Cette répartition des stratégies de procédures organisationnelles permet donc de répertorier et classer les différentes stratégies des organisations face à l'intégration de leurs collaborateurs. Selon Delphine Lacaze, Jones (1986) valide l'hypothèse que les procédures "individualisées" favorisent l'innovation dans le rôle et s'il y a un fort désinvestissement de la personne elle pourra susciter son intention de partir. En revanche avec des procédures "institutionnalisées" les individus s'investissent et s'identifient dans l'organisation et entrent dans un rôle prédéfini engendrant une faible innovation dans le rôle.

1.2 Définition et étapes du processus d'intégration

Nous avons pu voir que l'intégration faisait partie du processus de socialisation organisationnelle pour l'individu. Ainsi il est désormais nécessaire de se pencher sur la définition de la notion d'intégration et d'étudier les différentes étapes de ce processus au sein des entreprises.

1.2.1 L'intégration, quelles définitions ?

La notion d'intégration renvoie au concept de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire à la façon dont les entreprises favorisent la socialisation de leurs collaborateurs. Mais plusieurs autres approches peuvent également être abordées afin de compléter cette première définition.

Du point de vue strict de la définition, le dictionnaire Larousse définit l'intégration comme étant l'action d'intégrer et le fait pour quelqu'un, un groupe, de s'intégrer à, dans quelque chose.

Selon Lacaze (2007), l'intégration peut également se définir par l'action managériale : « l'intégration consiste 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. »

D'après Hulin (2007), un autre moyen de définir l'intégration est d'identifier les conséquences attendues d'une intégration réussie. Ainsi selon lui, « une bonne intégration se caractérise par des nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation... et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles... ». Evidemment ces éléments sont liés à la qualité de l'intégration, et l'auteur rappelle que ces mesures sont « secondaires » dans le sens où elles n'expriment pas directement ce qu'est l'intégration.

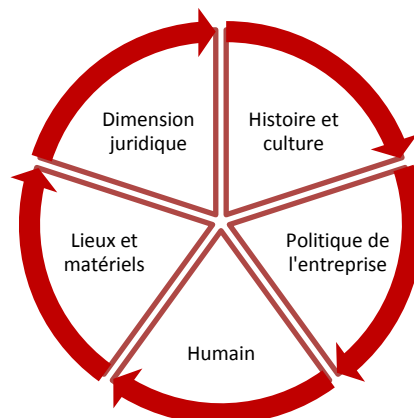
L'intégration fait partie de la socialisation organisationnelle, processus propre à chaque personne, c'est pourquoi sa définition reste spécifique.

1.2.2 Les étapes clés du processus d'intégration dans les entreprises

Maintenant que nous avons défini le périmètre de l'intégration, nous pouvons aborder les différentes étapes qui constituent le processus d'intégration dans les entreprises. Bien entendu chaque entreprise met en place un processus d'intégration propre à son organisation, sa culture, sa stratégie, c'est pourquoi nous présentons ici les éléments essentiels à la procédure d'intégration institutionnalisée.

D'après le Cabinet de Conseil RH&Organisation, bien intégrer est une affaire de méthodes mais surtout de comportement. La procédure d'intégration doit donc être élaborée à partir de l'analyse globale de l'espace dans lequel évoluera et s'adaptera le nouveau collaborateur. Le Cabinet distingue cinq domaines dans lesquels la nouvelle recrue va devoir s'intégrer :

- L'histoire et la culture : chaque entreprise possède ses coutumes, son langage et aussi ses valeurs, le nouvel entrant va donc devoir rapidement les connaître, les comprendre et les intégrer.
- La politique globale de l'organisme, de ses projets et objectifs : le nouveau salarié devra connaître les directions stratégiques de l'entreprise afin de pouvoir s'impliquer pleinement dans l'organisation.
- L'humain : le nouveau collaborateur va devoir travailler dans une nouvelle sphère relationnelle et être au quotidien avec de nouvelles personnes ; c'est pourquoi il devra s'adapter à cet environnement pour être intégré.
- Les lieux et matériels : pour son intégration, la nouvelle recrue devra avoir des points de repères, identifier son territoire, ses interlocuteurs et situer les moyens mis à sa disposition.
- La dimension juridique : l'organisme d'accueil devra mettre à disposition du nouveau collaborateur les documents juridiques tels que : la convention collective, le règlement intérieur, les « habitudes orales » aux procédures qualité, les règles d'hygiène et les règles de sécurité.



La procédure d'intégration institutionnalisée doit donc répondre à ces contraintes, et un plan d'intégration devra alors comporter les étapes suivantes :

1. Un moment d'accueil individualisé	• Moment plus ou moins long en fonction des exigences du poste, permet d'établir un premier contact entre le manager et le nouveau collaborateur.
2. La nomination d'un tuteur	• Il sera le référent, guide, soutien, voire formateur et a pour rôle de favoriser l'intégration de part son accompagnement.
3. La transmission de documents	• Etape indispensable pour le nouveau collaborateur et essentielle dans la procédure.
4. Une information systématique	• Importance de la communication sur les recrutements réalisés, en interne et en externe (journal interne, intranet, affichage...)
5. Une visite organisée des lieux	• En fonction de la taille de la structure, les visites doivent être idéalement programmées

Les étapes de ce processus institutionnalisé sont donc une trame et les éléments principaux à reprendre par les entreprises qui souhaitent formaliser leur processus d'intégration.

2) L'intégration des salariés, des enjeux mutuels

Pourquoi formaliser le processus d'intégration ? Quels sont les enjeux réels des entreprises à travers cette démarche ? C'est à ces questions que nous allons répondre au cours de cette partie. Nous verrons d'abord que l'intégration représente des enjeux aussi bien pour les entreprises que pour les salariés, puis nous parlerons des différentes méthodes d'intégration.

2.1 Le double enjeu de l'intégration

L'intégration d'un nouveau collaborateur dans une entreprise représente un double enjeu, pour les entreprises et pour les salariés.

2.1.1 Des enjeux stratégiques pour les entreprises

Selon Peretti (2006) il peut être préjudiciable de négliger les phases postérieures au choix définitif du candidat. En effet, lors d'un recrutement l'intégration fait partie du processus et cette dernière étape permet de finaliser le recrutement de la nouvelle recrue. Alors quels sont les réels enjeux de l'entreprise à consacrer du temps à son intégration. Plusieurs enjeux peuvent être observés.

Tout d'abord, l'intégration représente des enjeux économiques pour les entreprises notamment au niveau du coût du recrutement. En effet, selon l'APEC (2012) 20% des recrutements des cadres se soldent par un échec. Sachant qu'un recrutement coûte entre 60K€ et 100K€, l'enjeu économique est de taille. Ce guide de l'APEC révèle que selon une enquête ANDRH 2010, 25% des cadres ne bénéficient d'aucun moyen ou processus formalisé pour leur prise de poste. Une autre enquête du Cabinet Mercuri Urval de 2012 déclare que près d'un cadre sur deux a songé à quitter son poste avant la fin de la période d'essai. Ces chiffres parlent d'eux même, le manque d'accompagnement et une intégration non formalisée peut conduire à un échec de recrutement, c'est pourquoi l'enjeu pour les entreprises est important. Le Cabinet Sia Partner (2011) souligne également qu'accompagner le nouvel embauché dans sa prise de fonction permet aussi de le rendre plus rapidement opérationnel, productif et autonome. En effet, une intégration efficace va permettre de développer la performance au travail du nouveau salarié avec pour objectifs de le rendre rapidement performant, comptent et opérationnel dans son activité.

De plus, au-delà de minimiser les coûts liés aux échecs de recrutement, l'intégration permet également d'éviter le turnover. Cet objectif est important pour de nombreuses entreprises comme le souligne Org'Integra car cela est lié à leur enjeu de réputation. Selon ce cabinet de conseil RH, la réputation de l'employeur fait partie de l'attractivité de l'organisme et « un turnover important dû à des problèmes d'intégration peut ainsi compromettre, à terme, la capacité de l'entreprise à trouver des candidats ». Soigner son image employeur et communiquer sur l'intégration en interne et en externe est donc très important pour les employeurs qui souhaitent attirer de nouveaux collaborateurs.

D'autres enjeux, et pas des moindres sont liés aux Ressources Humaines et peuvent être portés sur l'interne ou bien sur l'externe. Le club d'entreprise *Face Loire Atlantique* indique que d'un point de vue interne, déployer un processus d'intégration va permettre de fédérer et mobiliser le personnel autour des valeurs de l'entreprise, de favoriser l'ouverture des salariés de l'entreprise aux problématiques des populations, et de fidéliser les collaborateurs nouvellement embauchés. Concernant les enjeux externes pour les entreprises, l'intégration peut également permet de s'inscrire « dans une approche anticipatrice et participative des besoins ». L'intégration et l'accompagnement du nouvel arrivant va également permettre au manager de valider l'embauche en situation réelle et d'ainsi décider de la poursuite du contrat au-delà de la période d'essai.

Investir du temps et de l'attention pendant la période d'intégration représente de multiples enjeux pour les entreprises mais ces enjeux sont également non négligeables pour les salariés.

2.1.2 Un engagement important pour les salariés

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a une incidence importante sur l'avenir de la collaboration entre l'entreprise et le nouveau salarié. En effet, l'intégration représente des enjeux importants pour les salariés qui arrivent dans une nouvelle entreprise car ils ont des attentes par rapport à celle-ci.

L'intégration va permettre au nouvel embauché de trouver sa place dans l'entreprise et de se familiariser avec le nouvel environnement qui l'entoure. Ainsi la qualité de l'intégration va impacter la durée dans l'emploi, l'engagement du salarié, son adhésion et sa mobilisation dans sa nouvelle mission. Il y a deux objectifs principaux à réaliser une bonne intégration pour le salarié d'après Lacaze (2010) :

Tout d'abord l'apprentissage de l'emploi afin d'acquérir les compétences nécessaires au nouveau poste et ainsi assurer une bonne immersion,

Puis l'intégration sociale qui représente également un enjeu important dans le but de trouver sa place dans l'organisation.

2.1.3 Des enjeux mutuels

Tout nouveau salarié arrivant dans une entreprise possède des attentes et des besoins. Pour Lacaze et Perrot (2010), les enjeux des parties prenantes sont mutuels car toutes deux souhaitent voir perdurer cette nouvelle collaboration. De plus, les auteurs nous prouvent par le tableau suivant que les besoins individuels des nouveaux collaborateurs sont en adéquation potentielle avec les objectifs de l'entreprise.

BESOINS DES NOUVEAUX RECRUTES	OBJECTIFS DES ENTREPRISES
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 rencontrer des gens 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 groupe

Nous pouvons voir que les besoins des nouveaux recrutés en termes d'intégration correspondent bien avec les objectifs des entreprises. Un des besoins majeur des nouveaux est l'accompagnement dans l'apprentissage, et face à cela, l'entreprise a un objectif : rendre opérationnel rapidement le nouveau collaborateur et le former au métier afin de développer sa performance au travail. De plus, renforcer la cohésion en créant un réseau de nouveaux, en faisant connaître la nouvelle génération aux managers va venir combler le besoin

de soutien, d'accès à l'information et améliorer l'ambiance au travail, ambiance à laquelle les nouveaux sont très sensibles. Les nouvelles recrues ont également un besoin de connaître et comprendre les valeurs de leur nouvelle entreprise. En parallèle, faire connaître l'entreprise est un enjeu important pour les organisations car cela suscite l'adhésion et favoriser le sentiment d'appartenance des salariés entrants. L'intégration représente donc des enjeux pour les nouveaux collaborateurs qui ont des besoins en adéquation avec les objectifs des entreprises. Cependant, bien que les enjeux soient importants dans la majorité des entreprises et pour la plupart des nouveaux collaborateurs, les méthodes d'intégration restent variables.

2.2 Des méthodes d'intégration distinctes

2.2.1 Des méthodes mal maîtrisées par les entreprises

Dans la mesure où aucune obligation légale n'est à respecter en termes de processus d'intégration, chaque entreprise est libre de déployer son propre parcours. Nous avons vu que dans la plupart des entreprises ce parcours se traduisait par une succession d'étapes, allant de l'accueil du nouveau collaborateur, à la visite des lieux, en passant par la nomination d'un tuteur et la transmission des documents nécessaires.

Néanmoins, une enquête toulousaine de 2006 exposée par Lacaze lors de son intervention sur l'Insertion professionnelle, fait un état des lieux des principales procédures RH d'intégration utilisées. Selon cette enquête, les procédures d'intégration les plus fréquemment utilisées sont l'entretien d'évaluation dans 78% des entreprises interrogées, le parrainage pour 59% d'entre elles, le séminaire d'intégration à 58% et la formation des managers à 35%. Malgré la mise en place de ces procédures dans les entreprises, ces pratiques ne réussissent pas toutes. En effet, bien que la formation des managers soit la pratique d'intégration la moins utilisée des quatre, elle se révèle être celle qui réussit le mieux avec un taux d'échec inférieur à 10% dans 77% des cas. Vient ensuite le séminaire d'intégration, l'entretien d'évaluation et le parrainage. Cette enquête nous révèle donc que malgré la mise en place d'actions, toutes ne réussissent pas nécessairement et un travail en amont sur l'établissement d'un processus d'intégration est donc nécessaire.

2.2.2 Des tactiques d'intégration propres à l'individu

Parallèlement aux pratiques déployées par les entreprises pour intégrer leurs nouvelles recrues, ces nouveaux entrants adoptent également des tactiques d'intégration lorsqu'ils arrivent dans une nouvelle entreprise.

Lacaze et Perrot (2010) expliquent ces tactiques d'intégration grâce à une approche comportementale en quatre parties :

- La recherche d'information : avec soit la recherche active lorsque la personne demande, ou bien la recherche passive via l'écoute et l'observation.
- L'auto-management : le nouveau collaborateur se fixe des objectifs pour diriger son apprentissage, s'auto-évalue, se récompense et se sanctionne.
- L'expérimentation : avec les tests essais et erreur ou les tests de limites
- L'intégration sociale avec pour objectif le soutien social.

Lacaze et Perrot (2010) abordent également une autre approche en distinguant les différentes stratégies d'intégration des nouveaux collaborateurs en fonction de deux dimensions : premièrement les compétences techniques ou les compétences organisationnelles et deuxièmement en fonction de l'horizon temporel, à court et long terme.

		RESSOURCE DOMINANTE	
Horizon temporel	Court terme	Les compétences techniques	Les compétences organisationnelles
		1) La survie Recherche d'information technique, apprentissage de l'emploi, recherche de soutien social, vision positive et maîtrise de ses émotions Ex: Hôtesse de caisse, serveurs, emplois précaires	3) La stratégie du mercenaire Comportements politiques, réseau professionnel interne et externe, négociation de changements Ex: consultants, auditeurs
	Long terme	2) L'expertise	4) La carrière organisationnelle
		Formation, projets stimulants Ex: ouvriers qualifiés, techniciens, ingénieurs en R&D	Comportements politiques, réseau professionnel interne et externe, négociation de changements Ex: hauts potentiels dans une grande entreprise, professeurs d'université

Lorsqu'un individu arrive dans un nouvel environnement, une nouvelle entreprise, il va développer des tactiques différentes en fonction de sa personnalité, de son ressenti, de son envie...

Cette première partie a permis de définir le cadre de la problématique et d'apporter des informations théoriques sur l'intégration. La deuxième partie permet d'apporter un regard pratique et orienté sur les besoins propre à La Boîte à Outils en matière d'intégration.

Deuxième partie

1) Le processus d'intégration à La Boîte à Outils

La Boîte à Outils a fait de l'intégration des nouveaux collaborateurs un axe stratégique important à améliorer. Avant de développer en détail comment se présente ce nouveau parcours d'intégration, nous allons voir quels sont les véritables enjeux et objectifs de l'entreprise à formaliser l'intégration.

1.1 Des enjeux et une démarche collective

Lorsqu'un nouveau collaborateur entre dans l'entreprise les enjeux sont importants aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié.

L'idée de formaliser un parcours d'intégration à La Boîte à Outils mûrie depuis la fin d'année 2012. C'est à cette période que la direction présente les objectifs de l'année à venir et la ligne directrice à suivre en rassemblant l'ensemble des cadres de l'entreprise. Au cours de ces deux jours, des ateliers ont été mis en place sur différentes thématiques RH dont l'intégration. Les cadres ont alors l'occasion de faire remonter leurs idées et s'exprimer sur leurs pratiques en magasin. Comme le souligne Franck Ougier, Responsable des Ressources Humaines de La Boîte à Outils, la formalisation du parcours d'intégration se doit de passer par l'importance de recenser et faire émerger les bonnes pratiques liées à l'intégration dans les magasins, avec pour objectif final d'en faire une règle d'entreprise. Cette harmonisation a un double objectifs qui est d'un côté de développer des pratiques permettant de rendre plus performant l'intégration des collaborateurs, et de l'autre de faire participer les cadres à l'émergence de cette formule.

Avant la mise en lumière de ce besoin de formaliser le parcours d'intégration, l'accueil des nouveaux collaborateurs était essentiellement administratif avec la remise des documents, la signature du contrat de travail et la remise du livret d'accueil. De plus, chaque magasin avait ses propres pratiques d'accompagnement et rien n'était harmonisé au niveau de l'entreprise. Il est également important de souligner que ce parcours d'intégration a une utilité en vue de l'accord sur les contrats de génération que le Groupe doit signer avant septembre 2013. Effectivement, une partie de ce contrat porte sur les dispositifs pour assurer l'emploi des travailleurs âgés et développer l'employabilité des jeunes. Le parcours d'intégration sera donc inséré dans l'accord de génération, particulièrement sur ce qui concerne la notion de parrain qui avait émergé lors de l'atelier des cadres. L'idée est donc que les parrains, qui sont souvent des travailleurs âgés jouissant d'une certaine ancienneté dans l'entreprise, pourront intégrer leurs heures de tutorat dans l'organisation de leur temps de travail.

Alors comment a été mis en place le parcours d'intégration ? Quels ont été les moyens utilisés pour passer du stade de l'idée soumise lors de l'atelier des cadres à la livraison d'un parcours formalisé ?

Une fois que l'idée a été évoquée, des réunions d'atelier réalisées par le Service Ressources Humaines de la Boîte à Outils composées de Franck Ougier, Nadine Poirot-Correard, Audrey Fournier et Mickael Coste ont été mises en place pour réfléchir et travailler sur ce parcours. Les informations travaillées sont celles issues des ateliers des cadres, mais également les feedbacks et retours de chacun grâce sur le sujet (grâce à leur expérience et après diverses discussions avec les salariés dans leurs missions quotidiennes). L'équipe a aussi participé à des conférences sur l'intégration à la CCI de Grenoble et a réalisé des études benchmarking sur le sujet. Il est toujours intéressant de voir ce qu'il se pratique dans les autres entreprises car cela peut enrichir les idées et constater l'avancée des organisations sur cette thématique. Une fois le parcours développé et structuré, celui-ci a été soumis aux magasins de l'Entrepôt du Bricolage de Moirans et l'Entrepôt du Bricolage de Bassens en vue le mettre en application et de réaliser des premiers tests. Les tests sont effectués à différents niveaux ; dans un des magasins, un Chef de Secteur intègre un Chef de Rayon, et dans les autres, un Directeur Adjoint et un Directeur intègrent un Chef de Secteur. Ces tests ont été lancés début Avril et les premiers retours sont attendus dans l'été.

Dans un contexte où tout se passe très vite, notamment dans la distribution, les personnes doivent être opérationnelles rapidement. Rendre le nouveau salarié performant et compétent dans son activité, le plus rapidement possible, est donc l'enjeu majeur de l'entreprise. Les magasins ont besoin que les personnes soient opérationnelles rapidement d'où l'ambiguïté du facteur temps lorsque l'on sait que l'intégration complète d'une nouvelle recrue se fait sur la durée. Ce paradoxe souligne donc une des grandes difficultés liées aux enjeux et attentes de chaque partie prenante concernant l'intégration.

La formalisation du parcours d'intégration à La Boîte à Outils a le mérite de venir d'une démarche collective et émergente. Le fait d'avoir impliqué de nombreux acteurs et collaborateurs dans cette démarche est un véritable atout, notamment lors de la phase de déploiement du parcours dans les magasins.

1.2 Un parcours bien défini

Le parcours d'intégration a été adapté pour les différents statuts que l'on retrouve dans l'organisation la société : employé, agent de maîtrise et cadre. De ce fait, un directeur de magasin suivra un parcours plus complet et transversal, avec la visite de différents sites, qu'un vendeur qui sera intégré principalement au sein de son magasin. Voici en détail les

différentes étapes, de la préparation de l'arrivée du collaborateur à la journée de « Connaissance de l'entreprise », qui composent le parcours d'intégration à La Boîte à Outils².

- Avant l'arrivée du collaborateur : Il est important, avant toute chose, de préparer l'arrivée du nouvel entrant, et cette préparation constitue la première étape du processus. En effet, si l'arrivée du collaborateur est bien préparée, son intégration sera alors facilitée, aussi bien pour lui que pour le manager. Il est donc nécessaire avant son arrivée, de récupérer les éléments nécessaires au contrat de travail, d'imprimer le livret d'accueil, le règlement intérieur, et de fixer la date de la visite médicale. Le manager doit également s'assurer que tout le matériel nécessaire à l'exercice de la fonction du nouvel arrivant soit disponible le Jour J et faire une demande des droits d'accès pour les différents outils auprès de l'assistante de gestion. Afin de faciliter l'intégration, il est primordial de communiquer sur l'arrivée de la personne en informant le personnel du magasin ou du service de l'arrivée du nouveau salarié (email, paperboard).

- L'accueil par le manager le Jour J : l'accueil et la première demi-journée du nouvel entrant est pris en charge par son manager direct. Au cours de celle-ci, le collaborateur se verra remettre son contrat de travail et différents documents administratifs : planning de travail, planning des « vis ma vie », livret d'accueil... Le manager présente les collaborateurs, fait visiter le site/magasin et présente l'organisation magasin, remet les équipements de protection individuelle comme la tenue et transmet les consignes de sécurité du site. Dans cette première phase d'accompagnement le manager et le collaborateur doivent planifier ensemble les dates de débriefing et les rendez-vous de suivi.

L'objectif de cette première demi-journée est de donner de la vue sur son parcours d'intégration. Le nouvel entrant pourra également prendre connaissance des témoignages des collaborateurs avec les vidéos métiers disponibles sur le site de recrutement www.groupesamserecrute.fr.

- La nomination d'un parrain : afin d'accompagner le nouvel entrant dès le premier jour, un parrain sera présent pour le suivre tout au long de son intégration. Il sera à son écoute, le renseignera, etc.. Il devra avoir le même métier que le nouvel entrant afin de favoriser les échanges d'expérience. Dans l'idéal celui-ci a 5 ans d'expérience dans l'entreprise au minimum. Cette mission de parrainage est ouverte à tous et doit être motivée par l'empathie et l'envie de transmettre son savoir. Le parrain pourrait être un sénior (dans le cadre de l'accord du contrat de génération) mais pas seulement.

² Annexe 2 : Le parcours d'intégration d'un nouvel entrant à La Boîte à Outils

- Les premiers débriefings et rendez-vous de suivi : chaque semaine le manager doit organiser des points avec son collaborateur. Par la suite, au cours de son intégration, le collaborateur aura 3 rendez-vous de suivi avec son N+1 et son N+2, ce qui permet un certain gain de temps. Le premier aura pour vocation de transmettre la fiche métier, le second sera l'occasion de renouveler la période d'essai et de réaliser un rapport d'étonnement oral, et le troisième permettra de valider le collaborateur à son poste et de lui faire découvrir le parcours de formation lié à son métier. Ses entretiens arrivent à une période différente en fonction du profil du nouveau collaborateur en respectant les échéances suivantes :

	EMPLOYE	AGENT DE MAITRISE	CADRE
	pe : 2+1 mois	pe : 3+2 mois	pe : 4+3 mois
1 ^{er} RDV	2 semaines	1 mois	1 mois
2 nd RDV	1 mois ½	2 mois	3 mois
3 ^{ème} RDV	2 mois ½	4 mois	6 mois

Pe : période d'essai

- « Vis ma Vie » : après environ 2 semaines à son poste, le collaborateur nouvellement arrivé devra suivre des « vis ma vie » afin de découvrir les différents métiers d'un magasin (réception, vente, caisse, administratif, GS, etc..). Les objectifs de ces échanges sont multiples car ils permettent de rencontrer les collaborateurs du site, découvrir leur métier, d'appréhender leurs contraintes et de connaître le circuit produit et le circuit client. Le collaborateur pourra également découvrir ces métiers dans des magasins de la région. La durée des « vis ma vie » dépendra du statut du collaborateur et le manager pourra les organiser comme il le souhaite. Pour les salariés du siège il faudra prévoir une journée en magasin.

- Formation aux outils de communication et métiers : après son premier entretien de suivi, chaque nouvel entrant dans l'entreprise sera formé, en interne, aux outils de communication et aux outils métiers (intranet, messagerie, et tous les outils informatiques propres à l'entreprise). La formation sera d'une durée de 4 heures environ. Le contenu sera différent en fonction du poste du collaborateur.

- Journée « Connaissance de l'entreprise » : une fois la période d'essai terminée, le collaborateur assistera à la formation « connaissance de l'entreprise » au siège social du Groupe à Grenoble.

- Visite plate-forme et siège : Pour les cadres, le Directeur de Région organisera une visite de la plate-forme de stockage de Brézins, du siège social, des autres sites du Groupe

Samse proche du magasin d'accueil (rencontrer les chefs d'agence de négoce ou des autres magasins de bricolage), et des services supports.

- Journée d'échanges entre les nouveaux cadres et les responsables de service : au-delà de la journée « Connaissance de l'entreprise », une journée sera dédiée à l'accueil des nouveaux cadres. Elle se déroulera au siège social de Grenoble et Brézins afin de créer un moment privilégié et un espace d'échanges entre les cadres et les membres de la direction.

La mise en place et le développement de ce parcours d'intégration propre à La Boîte à Outils permet de formaliser le processus afin que tous les magasins appliquent cette méthode et a pour objectif final d'unifier, harmoniser et optimiser les procédures d'accueil au sein des entités.

2) Les conditions de réussite de l'intégration

Une fois le parcours d'intégration créé et validé par les responsables, l'enjeu est de le diffuser et communiquer aux managers afin qu'ils l'appliquent sur le terrain lors de leurs futures embauches. La communication et la transmission de l'information sont primordiales autour de ce projet afin qu'il soit connu de tous les managers et directeurs de magasin. Ainsi ma mission autour de ce thème a été de trouver des solutions afin de diffuser et communiquer sur le nouveau parcours auprès des managers. Nous verrons donc les actions qui ont été menées et les conditions de réussite.

2.1 Comment donner du sens au parcours d'intégration ?

Afin de communiquer sur ce parcours d'intégration, de nombreux moyens ont été mis à ma disposition et une grande autonomie et liberté m'a été confiée. Ainsi j'ai pu développer de nombreux outils et proposer des champs d'actions. Avant de débiter cette mission, j'ai réalisé de nombreuses recherches sur l'intégration et des études de marché sur les autres enseignes de bricolage. Cette première approche m'a donc permis d'imaginer des outils que l'ont pourrait déployer à La Boîte à Outils afin de communiquer sur le parcours d'intégration.

2.1.1 Des outils à développer

La communication est le facteur clé de réussite pour la mise en place et l'application du parcours d'intégration. Pour cela il est nécessaire de déployer des outils qui vont venir en aide aux managers afin de les accompagner lorsqu'ils accueillent une nouvelle recrue dans leur équipe.

- La création d'un « kit d'intégration »

Un des premiers outils qui va être développé est un « Kit d'intégration »³ à destination des managers et des directeurs de magasin. Ce kit se présentera sous forme de plaquette papier à distribuer aux managers, et contiendra le détail du parcours d'intégration. Le kit d'intégration a pour objectif principal de communiquer sur les enjeux de l'intégration et l'importance de réussir cette dernière étape du recrutement. Le Kit n'a pas encore été édité mais le contenu a d'ores et déjà été validé. L'idée est d'aborder le sujet de façon simple et claire, sans trop charger d'information le document. Il comprendra donc :

- Un mot d'accueil pour replacer le contexte et souligner l'importance d'une bonne intégration,
- Les enjeux de La Boîte à Outils à mettre en place un parcours d'intégration et à soigner l'intégration des nouveaux collaborateurs,
- Le détail des étapes du parcours d'intégration,
- A qui est destiné ce parcours,
- Les règles d'or à respecter et suivre,
- Le rôle et profil du parrain,
- Des témoignages issus des managers et nouveaux collaborateurs qui ont la chance de tester ce parcours d'intégration⁴



Le Kit d'intégration doit être considéré par les managers comme une aide et un guide à suivre afin de faciliter le processus d'intégration de leur nouvelle recrue. D'un point de vue plus stratégique, il permet aussi d'harmoniser les pratiques au sein des magasins.

³ Annexe 3 : Kit d'intégration

⁴ Annexe 4 : Guide d'entretien – témoignage intégration

- *La création d'un carnet de route pour les collaborateurs*



Lors de mes recherches comparatives avec les autres enseignes, j'ai vu que certaines entreprises utilisaient des carnets de bord à destination des collaborateurs. Nous avons tout de suite vu l'intérêt de développer un tel outil. En effet celui-ci pourrait aider le collaborateur à s'exprimer sur son arrivée dans l'entreprise et l'accompagner tout au long de son intégration. Ce carnet de bord sera personnel et permettra au nouveau salarié de parler de son premier jour, de son ressenti, il pourra y écrire ses rapports d'étonnement et préparer ses entretiens de suivi. Des annexes seront insérées à la fin avec des conseils sur la préparation des rendez-vous de suivi, les questions qui pourront lui être posées par son manager, et il pourra y inscrire les retours réalisés par son manager, les axes d'amélioration établis... Nous sommes conscients que la population des magasins est principalement composée d'employé qui n'ont pas nécessairement la culture de l'écrit, c'est pourquoi ce carnet de route est destiné uniquement à accompagner le collaborateur et ce dernier n'aura aucune obligation à le remplir. Bien entendu, le manager incitera le nouveau salarié à s'appuyer et utiliser ce carnet mais rien ne sera obligatoire, il ne doit pas être considéré comme un devoir sinon l'effet recherché ne serait pas fructueux.

- *Rassembler les informations*

Un des enjeux de cette mission est de transmettre les informations. Il est donc important de créer un endroit où l'ensemble du personnel pourra avoir accès aux différentes informations concernant l'intégration. Pour ce faire, un espace



pourra être créé sous *Planet*, l'intranet du Groupe. Tous les collaborateurs du Groupe ont accès à cette plateforme où est concentré une multitude d'information, elle est donc l'endroit idéal pour rassembler l'ensemble des documents utiles lors de l'arrivée d'une nouvelle recrue. Cet espace pourra en effet regrouper les documents tels que le parcours d'intégration et les divers documents à transmettre lors de l'arrivée du collaborateur (règlement intérieur, livret d'accueil...) afin de faciliter la préparation du jour j pour les managers.

Ces outils sont, à ce jour, en cours de création, et vont être déployés dans un délai d'un an dans tous les magasins. Ces nouveaux moyens de communication et d'accompagnement vont permettre de formaliser l'intégration et de s'assurer que chaque nouvelle recrue sera reçue de la même façon qu'elle soit intégrée dans un magasin ou un autre.

2.1.2 Des actions à retravailler

De nombreuses actions sont déjà développées au sein de l'entreprise pour l'intégration des nouveaux collaborateurs. La création du parcours d'intégration a certes formalisé ce processus mais des moyens étaient déjà mis en œuvre pour accueillir les nouveaux entrants comme par exemple la journée « Connaissance de l'entreprise ». Plusieurs fois par an une trentaine de nouveaux collaborateurs est invitée à passer une journée au siège social du Groupe Samse. J'ai eu l'occasion, au cours du premier mois de mon stage, de participer à cette journée « Connaissance de l'entreprise ». Elle rassemble tous les collaborateurs du Groupe Samse issus des différentes enseignes et se découpe en plusieurs parties. La journée commence avec un petit déjeuner d'accueil puis une présentation de l'histoire de l'entreprise par les dirigeants. Suite à cela, deux groupes sont formés, un pour les métiers du négoce et un pour les métiers du bricolage. Chaque directeur de département vient alors présenter son service et les missions qu'ils réalisent tout au long de l'année. Par la suite un buffet est organisé avec tous les intervenants et les nouveaux collaborateurs ce qui permet d'avoir un moment d'échange privilégié avec l'ensemble de la direction. Cette journée est donc l'occasion de connaître toutes les facettes de l'entreprise et de se rendre compte de l'ampleur du Groupe.

J'ai pu appréhender cette journée de deux points de vue différents, un grâce à mon regard de nouvelle entrante dans l'entreprise, et un au travers de ma mission sur l'intégration. Cette journée « Connaissance de l'entreprise » va être retravaillée dans le but d'apporter de la nouveauté. Avoir mon propre regard sur le déroulement de cette journée est un plus, et le fait d'avoir pu échanger avec les autres participants et recueillir leurs retours permet de réfléchir à des pistes d'amélioration et faire quelques propositions.

Un groupe de travail va être mis en place dans l'été afin de travailler sur la refonte de cette journée mais ma mission me permet déjà de faire plusieurs propositions. En effet, bien que très enrichissante, cette journée est basée sur la diffusion d'information. Au cours des présentations peu d'échange est fait avec et entre les participants. C'est pourquoi il pourrait être intéressant de mettre en place une journée plus participative et basée sur l'échange. Une fois la présentation de l'entreprise réalisée, une personne pourrait se charger de présenter les différents services et à la suite de cela, des ateliers « découverte » sous forme de stand avec des représentants de chaque service seraient mis en place. Ces stands permettraient donc de favoriser l'échange entre les participants. Bien évidemment ces premières idées ne sont que des propositions mais celles-ci seront soumises au groupe de travail.

Le Groupe Samse possède depuis environ un an un site de recrutement très animé et bien construit afin de faciliter la candidature des postulants et de leur offrir une vision globale du groupe. Le site <http://www.groupe-samse-recrute.fr>⁵ rassemble



l'ensemble des offres d'emploi du Groupe et permet au candidat de connaître l'entreprise, ses valeurs, ses métiers, sa politique RH... Lors de mes recherches sur les sites internet des autres enseignes de bricolage, j'ai découvert que la plupart d'entre elles communiquaient sur l'intégration, point qui n'est pas abordé sur le site internet du Groupe Samse. Nous avons vu que la communication est un facteur clé de succès pour le déploiement du processus d'intégration ; une communication indispensable en interne, mais également en externe. Pour cela, après avoir défini un contenu en commun avec le service des Ressources Humaines de la Samse, il serait intéressant de développer un paragraphe dédié à l'intégration dans la rubrique « Notre politique RH » sur le site du Groupe. Sous forme de schéma ou de texte, l'objectif serait de communiquer suffisamment d'information pour susciter l'attention, la curiosité et l'intérêt du candidat, mais également de l'informer sur le processus en interne. Certes le projet n'est au jour d'aujourd'hui qu'au stade de la réflexion mais celui-ci pourra permettre de communiquer en externe sur le parcours d'intégration au sein du Groupe Samse.

Les outils que nous venons d'évoquer sont des projets à échéance sur du court et du long terme et vont permettre de donner du sens au parcours d'intégration. Le Kit d'intégration sera disponible sous forme de plaquette à la fin de l'été après avoir été retravaillé sur la forme par les graphistes du Groupe ; et le carnet de route du collaborateur sera terminé en juillet. Quant au site internet, la démarche d'intégration actuelle étant à l'initiative de La Boîte à Outils, une coordination avec la Samse est nécessaire avant toute création.

2.2 Les conditions de réussite de l'intégration

De nombreux facteurs vont intervenir pour la réussite de l'intégration lorsqu'un nouveau salarié entre dans l'entreprise. Cependant, certains écueils sont à éviter afin de ne pas tomber dans certaines limites et erreurs fréquentes qui peuvent intervenir.

2.2.1 L'implication des salariés, un gage de réussite

Afin de garantir la réussite de l'intégration de la nouvelle recrue, l'implication de l'ensemble des salariés de l'entreprise est nécessaire. Effectivement l'implication de chacun

⁵ Annexe 4 : Site de recrutement du Groupe Samse

va être un des facteurs clé de succès et une condition de réussite à l'intégration du nouveau collaborateur. Cette implication peut être faite à plusieurs échelles :

- **L'implication du top management :**

Nous avons pu voir que la journée Connaissance de l'entreprise est une journée dédiée à l'accueil de nouveau collaborateur du Groupe Samse et au cours de laquelle le « top management » du Groupe intervient. Selon Sia Conseil, ces rencontres sont indispensables concernant l'intégration de cibles stratégiques (hauts potentiels, futurs directeurs de magasins...). Au-delà même du processus d'intégration, les entreprises prêtent une attention croissante à la mise en place d'échanges au sein de la sphère managériale, que ce soit sous forme d'universités du management ou de l'animation de réseaux managériaux avec la mise à disposition de plateformes en ligne dédiées. Sia Conseil recommande vivement de recueillir l'adhésion du management sur l'intégration en termes d'enjeux et d'attentes pour en assurer la mise en œuvre.

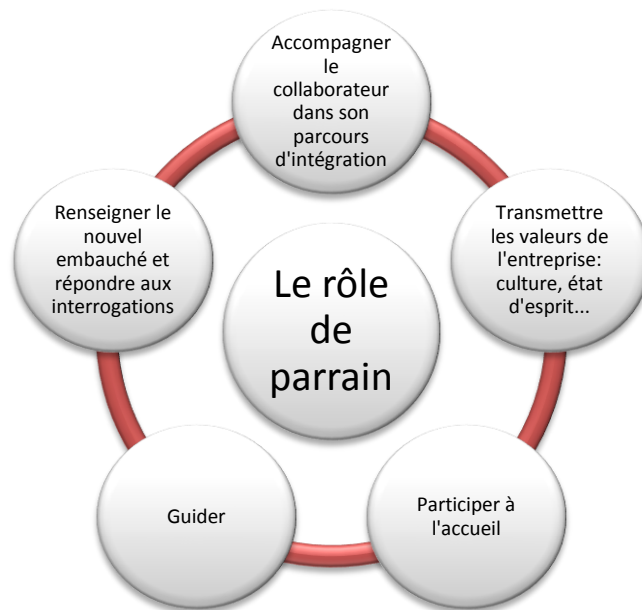
- **L'implication du manager**

Lorsqu'une nouvelle recrue arrive dans une équipe, elle doit être accueillie par son manager direct. Ce tuteur hiérarchique va être le référent du nouveau salarié et son rôle va être d'instaurer une relation de confiance et d'engagement autour des valeurs internes de l'entreprise. De plus, le manager va avoir pour rôle de fixer des objectifs avec le collaborateur et de réaliser son suivi sur les trois rendez-vous établis dans le parcours d'intégration. MyRHLine (2012) souligne que la mobilisation du manager va permettre de s'assurer que le recrutement est un succès et validera la période d'essai du collaborateur. De plus, le manager va jouer un rôle très important au niveau de la communication et la transmission d'information.

Afin de répondre à cette condition de réussite développer l'implication des managers, le service formation travaille actuellement sur le catalogue de formation. En effet, une fois que le parcours d'intégration sera entièrement finalisé et validé, un module « intégration » sera ajouté au formation « recrutement ». Ce volet permettra de présenter le parcours et d'exposer les conditions de réussite de l'intégration pour les nouveaux collaborateurs.

- **L'implication d'un parrain**

La Boîte à Outils fait du parrain un acteur stratégique pour l'intégration du nouveau collaborateur ; c'est pourquoi tout une partie a été dédiée à l'importance du rôle de celui-ci en décrivant ses missions et le profil idéal. Pour l'intégration du nouveau collaborateur à La Boîte à Outils, le parrain aura les missions suivantes :



Une fois les missions définies, il est ensuite nécessaire de définir le profil recherché. Bien évidemment il n'existe pas de profil type car le tutorat recouvre des situations et des pratiques variées. La Boîte à Outils insiste sur le fait que la volonté de devenir parrain doit être basée sur une démarche volontaire mais pour affiner le besoin, un « profil type » a été établi :

- Pas de lien hiérarchique entre les deux collaborateurs
- Dans l'idéal, le parrain exerce le même métier
- Envie de transmettre
- Reconnu par son professionnalisme
- Sens relationnel
- Disponibilité
- Ecoute
- Organisé et rigoureux
- Engagement dans sa mission

L'enjeu est donc de trouver la personne qui va correspondre à ce profil et sera prête à endosser ce rôle. Après avoir émis le souhait d'être parrain et participer à l'intégration d'un collaborateur, la demande doit être approuvée par le tuteur hiérarchique du nouvel entrant et le directeur du magasin.

Le rôle de l'accompagnant est stratégique pour le développement du nouveau salarié au sein de sa nouvelle structure, c'est pourquoi choisir le bon parrain est un choix déterminant. Cette mission de parrainage (ou de tutorat) est de plus en plus répandue dans les entreprises et devient même un « outil d'accueil et d'intégration » selon Annabelle Hulin (2007) dans son Cahier de recherche du CERMAT. Pour accompagner au mieux, cet interlocuteur

privilegié doit prendre conscience de ses propres savoirs et savoir faire, mettre des mots sur son expérience, bien communiquer, et savoir former. Pour cela des formations de tuteurs sont dispensées par de nombreux organismes. Aucune formation de ce type est aujourd'hui proposée à La Boîte à Outils mais pourrait être déployée à moyen terme. En effet, si l'entreprise souhaite pérenniser son parcours d'intégration et s'assurer d'atteindre les objectifs de celui-ci, alors la mise en place d'une formation de tuteur est un véritable facteur clé de succès. De cette façon les membres des Ressources Humaines pourront s'assurer que l'accompagnement des nouvelles recrues sera fait de façon définie et identique à tous les magasins.

2.2.2 Les écueils à éviter

Après avoir évoqué les conditions de réussite, il est également important de souligner les écueils à éviter en abordant les erreurs fréquentes de l'intégration.

L'intégration représente des enjeux mutuels et chaque partie prenante a des attentes bien précises. Comme cela a été présenté dans le contexte, l'intégration représente de nombreux enjeux et n'est pas encore un processus bien maîtrisé et peu formalisé dans les entreprises. En effet, faute d'un accueil humain, administratif et matériel efficace, 20 % des nouveaux embauchés envisagent de quitter l'entreprise qui vient de les recruter dès le premier jour⁶.

Une des erreurs les plus fréquentes en termes d'intégration est de sombrer dans l'urgence de l'opérationnel. Effectivement, encore trop d'entreprises ne consacrent pas assez de temps à l'accueil des nouveaux collaborateurs et si le recrutement se fait dans l'urgence alors très peu de temps peut être dédié à l'intégration. La majorité des entreprises veulent aller trop vite et réduisent la durée ou suppriment certaines phases de l'intégration. L'objectif des entreprises est de rendre les salariés opérationnels rapidement mais pour cela une bonne intégration est nécessaire. Lors de retours recueillis lors de la journée Connaissance de l'entreprise, les collaborateurs se sont exprimés sur leur intégration et ont beaucoup parlé d'une intégration « sur le tas », que les informations étaient données « à la volée », et qu'il n'y a pas de formation aux outils informatiques (qui sont propres à l'entreprise) et que celle-ci se fait au jour le jour.

L'importance du rôle du parrain a été évoquée car le nouveau salarié a également besoin d'être accompagné par une personne autre que son manager direct. Cependant, une des erreurs qui est faite dans les entreprises est de mélanger les rôles entre le parrain et le manager. Chacun a des missions différentes dans l'intégration du collaborateur et chacun

⁶ Référence étude Silkraod

doit tenir son rôle. D'où l'importance de bien définir au préalable les missions de chaque intervenant.

En plus des erreurs à éviter, il faut également porter attention aux limites de l'intégration. En effet, nous avons exposé les points positifs de la formalisation de l'intégration, cependant il faut être vigilant sur certains points. Lacaze et Perrot (2010) développent l'idée que la formalisation des processus d'intégration est assez liée à la culture de l'entreprise et au secteur. Les entreprises doivent faire attention à ne pas tomber dans des processus extrêmement formalisés car cela peut induire des effets pervers. Si la procédure est trop formalisée et que celle-ci doit être strictement suivie alors le côté humain de l'intégration pourra en pâtir. Effectivement, il ne faut pas oublier que l'intégration doit être faite de façon spontanée et que le nouvel entrant doit se sentir attendu. De plus, des événements non prévus peuvent venir « déranger » le parcours d'intégration comme par exemple un changement de tuteur, ou un changement de parrain ; si le processus est trop formalisé, alors ces imprévus pourront avoir des impacts déstabilisateurs pour toutes les parties prenantes et venir entraver l'intégration du collaborateur. Parallèlement à cela, dans le cas où l'intégration se fait de façon collective, si les dates d'arrivées d'un nouveau collaborateur ne coïncident pas avec les dates des processus d'intégrations prévus alors cette personne ne pourra pas être intégrée comme les autres.

Toutes ces variables sont donc à prendre en compte pour faire en sorte que le parcours d'intégration soit connu de tous, et que chaque personne s'implique lorsqu'un nouveau collaborateur entre dans l'entreprise. Bien évidemment nous sommes conscients qu'à partir du moment où la procédure d'intégration est individualisée, et que différentes personnes participent à cette intégration, alors chaque salarié sera intégré d'une façon différente. Pour se rapprocher d'un idéal et d'harmoniser les pratiques en magasin, La Boîte à Outils souhaite développer des outils de communication efficace qui permettront de définir un périmètre d'action propice au développement de l'individu dans le Groupe.

Conclusion

La volonté de formaliser le processus d'intégration au sein des magasins de La boîte à Outils répond à une réelle demande des managers. La démarche collective et l'émergence des idées qui ont découlées des ateliers de travail ont permis d'établir un parcours d'intégration pour les nouveaux collaborateurs au sein de l'entreprise. Ma mission est de communiquer et de donner du sens à ce parcours. Pour cela, des outils ont été élaborés et seront déployés dans les magasins. Le but de ces outils est de faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs et d'harmoniser les procédures au sein de la société. Des propositions ont donc été faites pour mettre en place un kit d'intégration à destination des managers, et un carnet de route à destination des collaborateurs. Le contenu des outils a été validé, et les graphistes travaillent aujourd'hui sur le projet pour l'édition de plaquette (la livraison est prévue à la fin de l'été). Le déploiement d'un parcours d'intégration représente des enjeux mutuels car les objectifs de l'entreprise permettent de répondre aux besoins des nouveaux recrutés, notamment en matière d'accompagnement et de performance.

Rappelons que la distribution est un secteur où tout va très vite, c'est pourquoi les magasins ont besoin d'avoir des personnes rapidement opérationnelles. Ces exigences viennent déroger au fait que l'intégration d'un nouveau salarié prend du temps et qu'elle se fait sur la durée ; notamment en matière d'apprentissage et de transmission des valeurs de l'entreprise. Ce paradoxe souligne donc une des grandes difficultés liées aux enjeux et attentes de chaque partie prenante concernant l'intégration, et met en alerte sur les risques de vouloir « aller trop vite ».

En stage depuis près de deux mois à La Boîte à Outils, j'ai eu l'occasion de me lancer très rapidement dans les missions qui m'ont été confiées. En effet, j'ai été formée à l'utilisation des outils informatiques dès la première journée, notamment au niveau de la gestion du site de recrutement et de la CVthèque. Certes les premières semaines sont faites pour découvrir et apprendre tous les aspects du travail, mais j'ai rapidement pu prendre possession de mes missions. Les responsabilités et la liberté qui me sont confiés dans ma mission du déploiement du parcours d'intégration sont de véritables atouts et m'ont permis d'être force de proposition. La mission n'est aujourd'hui pas terminée car plusieurs points sont encore à travailler comme la réalisation des témoignages, qui seront réalisés en juillet et insérés dans le Kit d'intégration, et la finalisation du carnet de route. Il est important de souligner qu'une fois les outils créés et édités, la mission de l'intégration ne s'arrête pas là. Effectivement ces outils vont permettre de déployer le parcours dans les magasins ; mais pour garantir le succès de ce déploiement, la communication est un véritable facteur clé de succès. Pour cela, les collaborateurs des Ressources Humaines vont avoir un travail de trans-

mission d'information via les directeurs de régions, qui auront la charge de présenter le parcours d'intégration dans les magasins. De plus, comme dans la majorité des situations de développement, le parcours d'intégration s'inscrit dans un processus d'amélioration continue. En effet, à la suite des premiers retours des testeurs, celui-ci pourra être modifié et amélioré ; ce parcours s'inscrit donc dans un processus d'évolution avec le temps et les différents retours d'expériences. Le sujet de l'intégration est très vaste et regroupe de nombreuses problématiques. En effet, la thématique du management interculturelle est de plus en plus d'actualité, ce qui nous pousse à se demander quel impact cela aura sur le parcours d'intégration.

Mon stage prenant fin le 31 juillet il me reste à ce jour plus d'un mois pour finaliser ma mission et poursuivre mon travail quotidien sur le recrutement et la gestion des formations sécurité. Je vais également avoir la chance de participer à d'autres projets courant juillet, notamment sur la certification du métier de vendeur, et sur la mise en place d'un parcours d'intégration propre aux alternants. La Boîte à Outils travaille en collaboration avec l'organisme de formation « G5 Formation » qui propose des Titres Professionnels Homologués allant du BEP à Bac+3 dans le secteur de la distribution. Chaque année une trentaine de jeune sont ainsi intégrés dans les magasins de La Boîte à Outils. Afin de faciliter leur intégration et surtout leur suivi lors de leur période de formation (de 1 à 3 ans), G5 Formation a émis le souhait de développer un parcours de suivi pour les alternants. Cette mission rentre dans la poursuite de mon travail sur le parcours d'intégration et permettra un accompagnement plus poussé des jeunes alternants.

La pluralité des missions qui me sont confiées et le fait que l'on m'intègre dans les projets de l'entreprise, participent à la réussite de ce stage. J'attendais de celui-ci qu'il m'apporte tant sur le plan professionnel que personnel, et je peux dire qu'aujourd'hui, les premiers résultats sont au dessus de mes attentes. Ce stage m'a permis de découvrir un secteur d'activité que je méconnaissais, celui de la distribution spécialisée et plus particulièrement du bricolage. J'ai eu l'occasion de passer une journée en magasin ce qui m'a permis de découvrir les métiers et les circuits de distribution, m'apportant ainsi un regard sur le fonctionnement d'un magasin. Sur le plan professionnel, j'ai découvert que ce qui m'attire dans la fonction Ressources Humaines est la pluralité des champs d'actions et les missions qui peuvent être réalisées. Ce stage m'apporte donc beaucoup et permet de faire d'éclaircir mon projet professionnel car je souhaite désormais m'orienter vers une carrière généraliste de la fonction des Ressources Humaines.

Bibliographie et Webographie

BEYER Caroline. 24 Janvier 2012). « Mieux intégrer les nouveaux salariés dans l'entreprise. » *Le Figaro*.

<http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2012/01/24/09008-20120124ARTFIG00489-il-faut-mieux-integrer-les-nouveaux-collaborateurs.php>

CAULIER Sophy, 4 mars 2013. « Accueillir et fidéliser les nouvelles recrues en développant le "onboarding" ». *Le Monde Economique*

http://www.lemonde.fr/emploi/article/2013/03/04/accueillir-et-fideliser-les-nouvelles-recrues-en-developpant-le-onboarding_1842171_1698637.html

FACE LOIRE ATLANTIQUE, 8 avril 2013. *Guide des bonnes pratiques d'intégration en entreprise*, <http://www.faceatlantique.fr/wp-content/uploads/2012/11/Guide-des-bonnes-pratiques-nov-012.pdf>

Fédération des magasins de bricolage et de l'aménagement de la maison. (2012). *Les chiffres du marché, l'année 2012*. <http://www.fmbricolage.org/contenus/36/Les-chiffres-du-marché>

HULIN Annabelle (2007), "Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise", *Cahier de recherche du CERMAT*, vol.20, n°140. http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Vol_20_07-140_HULIN_1.pdf

LACAZE Delphine, (2007) « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle », *Management & Avenir* avril 2007 (n° 14), p. 9-24. www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-9.htm

LACAZE Delphine et PERROT Serge (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs, Enjeux et outils pour le développement de l'entreprise*. Paris: Editions Dunod.

LACAZE Delphine. (2000). *Comparaison des procédures organisationnelles de socialisation et des tactiques individuelles d'intégration des employés dans deux sociétés de service*. <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/571.pdf>

MyRhLine, 28 janvier 2012. *Les clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur*. <http://www.myrhline.com/actualite-rh/les-cles-pour-reussir-l-integration-d-un-nouveau-collaborateur.html>

PERETTI Jean-Marie (2006), *Ressources Humaines*, 10ème édition, Editions Vuibert.

Sia Partner, 3 mai 2011. *L'intégration des salariés, une étape clé à ne pas sous-estimer*. <http://rh.sia-partners.com/20110503/lintegration-des-salaries-une-etape-cle-a-ne-pas-sous-estimer>

Sommaire des annexes

Annexe 1 : Présentation et histoire du Groupe Samse	39
Annexe 2 : Le parcours d'intégration d'un nouvel entrant à La Boîte à Outils	42
Annexe 3 : Le kit d'intégration (trame, en cours de création).....	43
Annexe 4 : Guide d'entretien – témoignage intégration	49
Annexe 5 : Le site recrutement du Groupe Samse	50

Annexe 1 : Présentation et histoire du Groupe Samse

1920

Création en Isère de la Société Anonyme des Matériaux du Sud-Est (S.A.M.S.E.), filiale des ciments Vicat, enseigne indépendante de distribution de matériaux de construction.



1925

Introduction en bourse.

1949

Vicat sort du capital : achat des actions par les descendants de Joseph Jehl (PDG de Vicat de 1945 à 1952) dont la famille Joppé.

1970

Tandem de direction : Patrice Joppé, Paul Bériot.

1974

Création du premier magasin de bricolage de la région grenobloise : La Boîte à Outils.



1988

Rachat de l'entreprise SAMSE par les salariés (RES) : création de la holding Dumont Investissement dont les actions sont détenues majoritairement par les collaborateurs. En savoir plus



1992

Rapprochement avec la société SIMC.



1996

Création d'un nouveau concept de magasin de bricolage : L'Entrepôt du Bricolage.

2004

Rapprochement avec le Groupe Doras, négoce de matériaux de construction en Bourgogne et France-Comté.



Création d'une nouvelle enseigne de décoration : Des Idées.



2006

Rapprochement avec le Groupe Henry Timber, 2ème négociant de bois français, localisé en Isère.



2007

Tandem de direction du Groupe SAMSE : Olivier Malfait, François Bériot.
Nouveau siège social à Grenoble.



Développement de l'offre Construction Bois.

2008

Rapprochement avec le Groupe M+, négoce de matériaux de construction situé dans le Sud de la France.



Création de **CARÉO**, spécialiste carrelage, salle de bain et parquet



2009

Rapprochement avec le Groupe Plattard, spécialisé dans le négoce de matériaux de construction et l'industrie, dont le siège social est situé à Villefranche-sur-Saône.



2010

Rapprochement avec la société Sweetair, spécialisée dans les énergies renouvelables



2011

Rapprochement avec Gamag, négociant de matériaux dans le Gard.



Ouverture de deux plateformes à Dijon et Annecy.

Accord de partenariat entre La Boîte à Outils et Mr Bricolage.

Création du GIE Réseau Energie Habitat.



Signature d'un partenariat avec Mr Bricolage



2012

SIMC fait l'acquisition de la société MBA dans les Alpes de Haute-Provence.

M+ Matériaux ouvre la première agence Réseau Energie Habitat en France.

M+ Matériaux confirme sa présence dans l'Aude avec l'acquisition de deux agences des Etablissements Lignières.



Le Groupe Samse aujourd'hui

Aujourd'hui



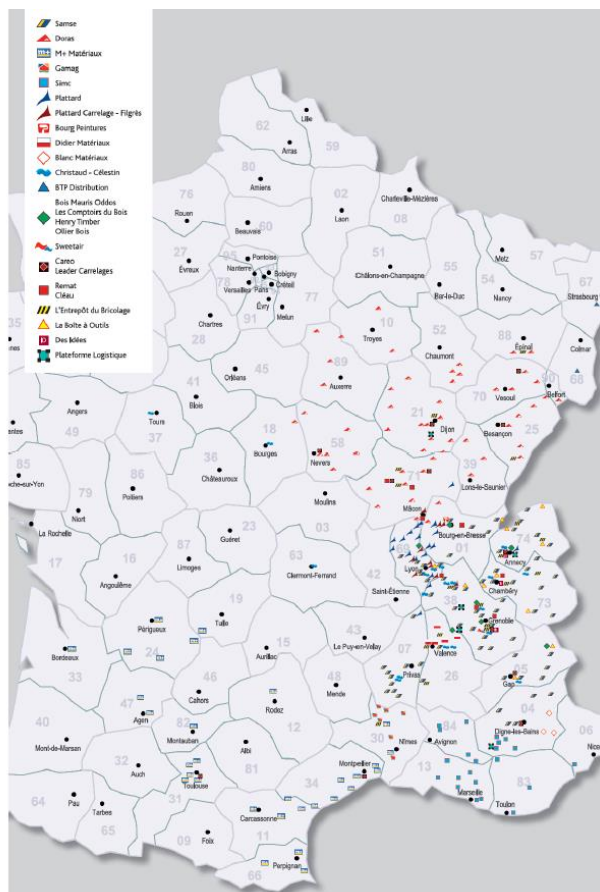
Notre réseau

5 000 collaborateurs

310 points de vente

27 enseignes

40 départements



Nos métiers

NEGOCE
MULTISPECIALISTE



NEGOCE SPECIALISTE

Adduction
d'eau, BTP

Bois



Menuiserie



Carrelage
Sanitaire



ENERGIES RENOUVELABLES



BRICOLAGE DECORATION

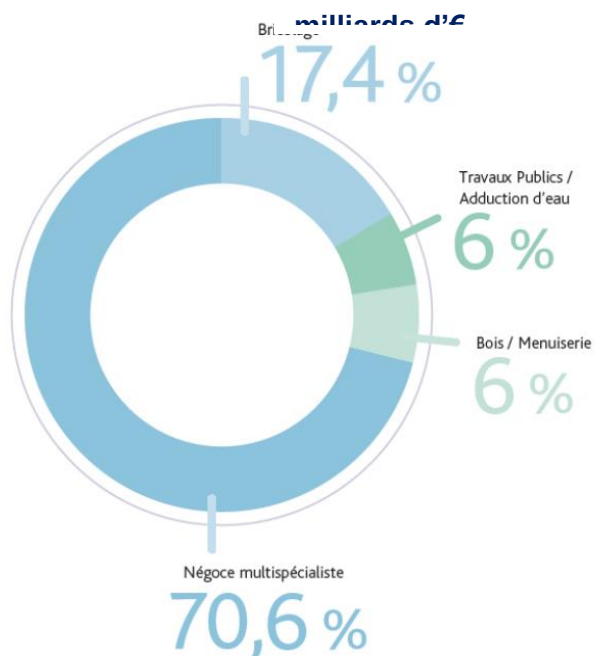


LOGISTIQUE et TRANSPORT



Répartition de notre chiffre d'affaires 2012

CA : 1 138



Annexe 2 : Le parcours d'intégration d'un nouvel entrant à La Boîte à Outils

Parcours d'intégration d'un nouvel entrant à La Boîte à Outils / L'Entrepôt du Bricolage			
	EMPLOYEE pe : 2 + 1 mois	AGENT DE MAITRISE pe : 3 + 2 mois	CADRE pe : 4 + 3 mois
Avant l'arrivée du collaborateur	Préparer son arrivée : récupérer les éléments nécessaires au contrat de travail. Imprimer le livret d'accueil, le règlement intérieur, fixer la date de la visite médicale. Elaboration et remise du contrat de travail. Faire les demandes des droits d'accès (sous G et outils) auprès de l'assistante de gestion. Commander si nécessaire la voiture, téléphone, PC, ... (en fonction du profil). Informers le personnel du magasin ou du service de l'arrivée du nouveau salarié (email, paperboard)		
Accueil par le manager (N+1)	Prise en charge du nouvel entrant par son manager direct la 1ère demi-journée : Remise et signature du contrat, docs administratifs, planning de travail, planning des "vis ma vie", livret d'accueil, présentation à tous les collaborateurs, visite du site, présentation de l'organisation magasin. Planifier les dates de débrief et les RDV de suivi , remise des équipements de protection individuelle, de la tenue et transmission des consignes de sécurité du site Donner de la vue sur son parcours d'intégration. Prendre connaissance des témoignages des collaborateurs (vidéos) sur le site de		
Nomination d'un parrain	Dès le premier jour, présentation du parrain qui suivra le nouvel entrant tout au long de son intégration. Il sera à son écoute, le renseignera, etc.. Il devra avoir le même métier que le nouvel entrant afin de favoriser les échanges d'expérience. Il a 5 ans d'expérience dans l'entreprise au minimum. Mission ouverte à tous. L'empathie et l'envie de transmettre son savoir sont conseillées. Le parrain pourrait être un sénior (dans le cadre de l'accord du contrat de génération) mais pas seulement.		
	Le parrain sera un collaborateur du même magasin que le nouvel arrivant	Le parrain sera quelqu'un du magasin ou d'un magasin de la région.	
Débrief avec le N+1	Dans le cadre de l'intégration du nouvel arrivant, le N+1 organisera des débriefs réguliers (mini RDV chaque semaine) pour faire le point avec son collaborateur.		
RDV de suivi avec N+1 et N+2 avec le document "Suivi d'intégration"	3 RDV de suivi avec le N+1 et le N+2 seront fixés au moment de l'accueil du collaborateur. Ces RDV seront l'occasion de mettre en place un suivi, de renouveler la période d'essai et de valider le collaborateur à son poste. La périodicité de ces RDV dépendra du statut du nouvel entrant. Les managers pourront se servir de la trame de suivi.		
	Le 1er RDV aura lieu au bout de 2 semaines , la fiche métier sera transmise au collaborateur. Le second RDV au bout d'un mois et demi sera l'occasion de renouveler la période d'essai (rapport d'étonnement oral). Le 3ème et dernier RDV à 2 mois et demi (au moment du renouvellement ou non de la période d'essai) permettra de valider le collaborateur à son poste et de lui faire découvrir le parcours de formation lié à son métier.	Le 1er RDV se déroulera 1 mois après l'arrivée du collaborateur. La fiche métier sera transmise au collaborateur. Le 2nd RDV aura lieu 2 mois après son arrivée. A ce moment, les managers pourront demander un rapport d'étonnement oral sur ces deux premiers mois au sein de l'entreprise (prise de recul, force de proposition...). Cela sera également l'occasion de renouveler la période d'essai. Le 3ème RDV aura lieu au bout de 4 mois (au moment du renouvellement ou non de la période d'essai). Le parcours de formation sera remis, et le collaborateur validé à son poste.	Le 1er RDV se déroulera 1 mois après l'arrivée du collaborateur. La fiche métier sera transmise au collaborateur. Le 2nd RDV aura lieu 3 mois après son arrivée. Un rapport d'étonnement écrit sera demandé et la période d'essai sera prolongée. Le 3ème et dernier RDV aura lieu au bout de 6 mois (au moment du renouvellement ou non de la période d'essai). Le collaborateur sera validé et le parcours de formation lui sera transmis.
« Vis ma vie »	Après environ 2 semaines à son poste, le collaborateur nouvellement arrivé devra suivre des "vis ma vie" afin de découvrir les différents métiers d'un magasin (réception, vente, caisse, administratif, GS, etc..). Le collaborateur pourra également découvrir ces métiers dans des magasins de la région. La durée des "vis ma vie" dépendra du statut du collaborateur et le manager pourra les organiser comme il le souhaite. Pour les salariés du siège, prévoir 1 journée en magasin.		
Formation aux outils de communication et métiers	Après son premier entretien de suivi, chaque nouvel entrant dans l'entreprise sera formé, en interne, aux outils de communication et aux outils métiers (planet, messagerie, Corum RH, TVA, SMP, ...). La formation sera d'une durée de 4h environ. Le contenu sera différent en fonction du poste du collaborateur.		
Visites autres magasins		Pour les A.M et les cadres, le DR organisera une visite des autres magasins de la région . Ces visites pourront avoir lieu après le second entretien de suivi.	
Formation "Connaissance de l'entreprise"	Une fois la période d'essai terminée, le collaborateur assistera à la formation "connaissance de l'entreprise" au siège social de Grenoble.		
	Ancienneté requise : entre 3 et 6 mois.	Ancienneté requise : entre 3 et 6 mois.	Ancienneté requise : entre 3 et 6 mois.
Visites plate-forme, + siège (Brézins et Grenoble) autres sites du Groupe SAMSE		Pour les Cadres, le DR organisera une visite de la plate-forme, du siège social et des autres sites du Groupe SAMSE proche du magasin d'accueil (rencontrer les chefs d'agence).	
Journée d'échanges entre les nouveaux cadres et les resp. de service		Comme lors du 21/12/2012, une journée dédiée à l'accueil des nouveaux cadres se déroulera au siège social de Grenoble et Brézins afin de créer un espace d'échanges entre cadres.	

Annexe 3 : Kit d'intégration (trame, en cours de création)



KIT D'INTEGRATION

à destination des managers...

BIENVENUE DANS VOTRE GUIDE D'INTEGRATION !

Vous vous apprêtez à accueillir prochainement un nouveau salarié dans votre équipe,

Le service des Ressources Humaines met à votre disposition, à travers ce guide d'accompagnement, toutes les informations nécessaires pour réaliser un parcours d'intégration efficace.

L'intégration est une étape clé dans le recrutement car elle permet de finaliser l'embauche du candidat et fidéliser nos collaborateurs.

N'oubliez pas, un salarié bien intégré est un salarié fidélisé !

Pourquoi soigner la phase d'intégration ?

Développer le sentiment d'appartenance du nouvel embauché à l'entreprise, aux valeurs et à la culture et ainsi permettre au nouvel embauché de trouver sa place

Procurer les informations indispensables au nouvel embauché pour qu'il se sente en bonne condition pour une prise de poste plus rapide

Valider l'embauche en situation réelle

Éviter le turn-over

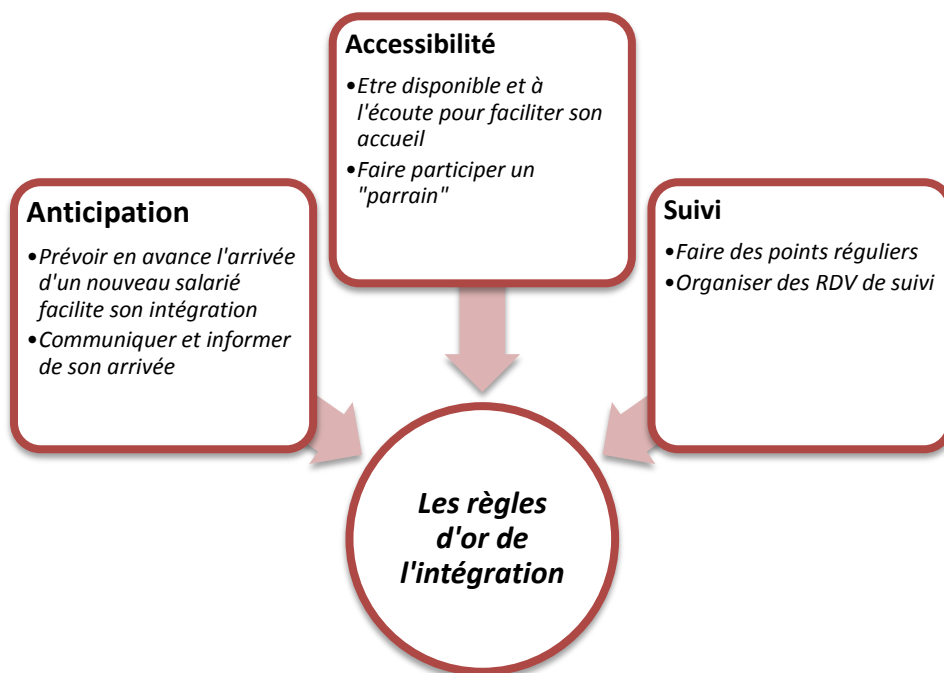
Le parcours d'intégration

Parcours d'intégration d'un nouvel entrant à La Boîte à Outils / L'Entrepôt du Bricolage			
	EMPLOYE pe : 2 + 1 mois	AGENT DE MAITRISE pe : 3 + 2 mois	CADRE pe : 4 + 3 mois
Avant l'arrivée du collaborateur	Préparer son arrivée : récupérer les éléments nécessaires au contrat de travail. Imprimer le livret d'accueil, le règlement intérieur, fixer la date de la visite médicale. Elaboration et remise du contrat de travail. Faire les demandes des droits d'accès (sous G et outils) auprès de l'assistante de gestion. Commander si nécessaire la voiture, téléphone, PC, ... (en fonction du profil). Informé le personnel du magasin ou du service de l'arrivée du nouveau salarié (email, paperboard)		
Accueil par le manager (N+1)	Prise en charge du nouvel entrant par son manager direct la 1ère demi-journée : Remise et signature du contrat, docs administratifs, planning de travail, planning des "vis ma vie", livret d'accueil, présentation à tous les collaborateurs, visite du site, présentation de l'organisation magasin. Planifier les dates de débrief et les RDV de suivi , remise des équipements de protection individuelle, de la tenue et transmission des consignes de sécurité du site Donner de la vue sur son parcours d'intégration . Prendre connaissance des témoignages des collaborateurs (vidéos) sur le site de		
Nomination d'un parrain	Dès le premier jour, présentation du parrain qui suivra le nouvel entrant tout au long de son intégration. Il sera à son écoute, le renseignera, etc.. Il devra avoir le même métier que le nouvel entrant afin de favoriser les échanges d'expérience. Il a 5 ans d'expérience dans l'entreprise au minimum. Mission ouverte à tous. L'empathie et l'envie de transmettre son savoir sont conseillées. Le parrain pourrait être un sénior (dans le cadre de l'accord du contrat de génération) mais pas seulement.		
	Le parrain sera un collaborateur du même magasin que le nouvel arrivant	Le parrain sera quelqu'un du magasin ou d'un magasin de la région.	
Débrief avec le N+1	Dans le cadre de l'intégration du nouvel arrivant, le N+1 organisera des débriefs réguliers (mini RDV chaque semaine) pour faire le point avec son collaborateur.		
RDV de suivi avec N+1 et N+2 avec le document "Suivi d'intégration"	3 RDV de suivi avec le N+1 et le N+2 seront fixés au moment de l'accueil du collaborateur. Ces RDV seront l'occasion de mettre en place un suivi, de renouveler la période d'essai et de valider le collaborateur à son poste. La périodicité de ces RDV dépendra du statut du nouvel entrant. Les managers pourront se servir de la trame de suivi.		
	Le 1er RDV aura lieu au bout de 2 semaines , la fiche métier sera transmise au collaborateur.	Le 1er RDV se déroulera 1 mois après l'arrivée du collaborateur. La fiche métier sera transmise au collaborateur.	Le 1er RDV se déroulera 1 mois après l'arrivée du collaborateur. La fiche métier sera transmise au collaborateur.
	Le second RDV au bout d'un mois et demi sera l'occasion de renouveler la période d'essai (rapport d'étonnement oral).	Le 2nd RDV aura lieu 2 mois après son arrivée. A ce moment, les managers pourront demander un rapport d'étonnement oral sur ces deux premiers mois au sein de l'entreprise (prise de recul, force de proposition...).	Le 2nd RDV aura lieu 3 mois après son arrivée. Un rapport d'étonnement écrit sera demandé et la période d'essai sera prolongée.
	Le 3ème et dernier RDV à 2 mois et demi (au moment du renouvellement ou non de la période d'essai) permettra de valider le collaborateur à son poste et de lui faire découvrir le parcours de formation lié à son métier.	Cela sera également l'occasion de renouveler la période d'essai. Le 3ème RDV aura lieu au bout de 4 mois (au moment du renouvellement ou non de la période d'essai). Le parcours de formation sera remis, et le collaborateur validé à son poste.	Le 3ème et dernier RDV aura lieu au bout de 6 mois (au moment du renouvellement ou non de la période d'essai). Le collaborateur sera validé et le parcours de formation lui sera transmis.
« Vis ma vie »	Après environ 2 semaines à son poste, le collaborateur nouvellement arrivé devra suivre des " vis ma vie " afin de découvrir les différents métiers d'un magasin (réception, vente, caisse, administratif, GS, etc..). Le collaborateur pourra également découvrir ces métiers dans des magasins de la région. La durée des "vis ma vie" dépendra du statut du collaborateur et le manager pourra les organiser comme il le souhaite. Pour les salariés du siège, prévoir 1 journée en magasin.		
Formation aux outils de communication et métiers	Après son premier entretien de suivi, chaque nouvel entrant dans l'entreprise sera formé, en interne, aux outils de communication et aux outils métiers (planet, messagerie, Corum RH, TVA, SMP, ...). La formation sera d'une durée de 4h environ. Le contenu sera différent en fonction du poste du collaborateur.		
Visites autres magasins		Pour les A.M et les cadres, le DR organisera une visite des autres magasins de la région . Ces visites pourront avoir lieu après le second entretien de suivi.	
Formation "Connaissance de l'entreprise"	Une fois la période d'essai terminée, le collaborateur assistera à la formation " connaissance de l'entreprise " au siège social de Grenoble.		
	Ancienneté requise : entre 3 et 6 mois.	Ancienneté requise : entre 3 et 6 mois.	Ancienneté requise : entre 3 et 6 mois.
Visites plate-forme, + siège (Brézins et Grenoble) autres sites du Groupe SAMSE			Pour les Cadres, le DR organisera une visite de la plate-forme, du siège social et des autres sites du Groupe SAMSE proche du magasin d'accueil (rencontrer les chefs d'agence).
Journée d'échanges entre les nouveaux cadres et les resp. de service			Comme lors du 21/12/2012, une journée dédiée à l'accueil des nouveaux cadres se déroulera au siège social de Grenoble et Brézins afin de créer un espace d'échanges entre cadres.

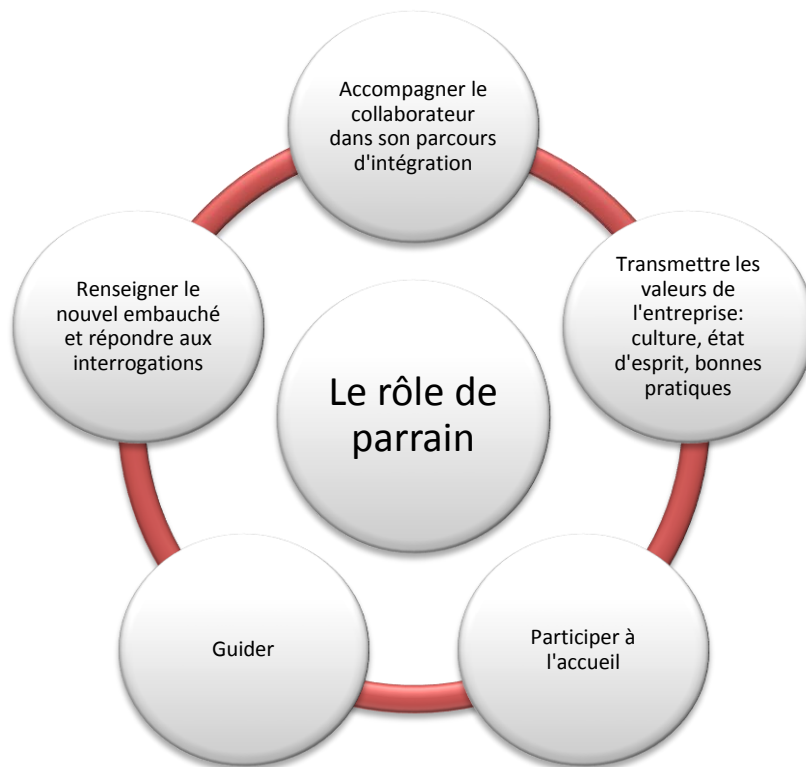
A qui est destiné ce parcours d'intégration ?

- Les nouveaux salariés entrant dans l'entreprise
- Les personnes revenant d'absences prolongées (longue maladie, congé maternité, congé parental) => évolution du métier, organisation du temps de travail, réadaptation au poste
- Les alternants

Les règles d'or de l'intégration



Les missions du parrain



Comment choisir le parrain ? Profil du parrain

- Pas de lien hiérarchique
- Dans l'idéal, exerce le même métier
- Envie de transmettre
- Reconnu par son professionnalisme
- Sens relationnel
- Disponibilité
- Ecoute
- Organisé et rigoureux
- Un engagement sur le long terme

Qui nomme le parrain ?

Démarche volontaire

Doit être approuvé par le tuteur hiérarchique du nouvel entrant et le directeur du magasin

Témoignages



Le parcours d'intégration m'a permis de m'intégrer très rapidement dans l'entreprise, j'ai été tout de suite à l'aise dans mes fonctions grâce à l'accompagnement dont j'ai bénéficié !

Collaborateur X

Annexe 4 : Guide d'entretien – témoignage intégration

Afin de compléter le Kit d'intégration, nous souhaitons intégrer les témoignages des collaborateurs sur le déploiement du parcours d'intégration. Celui-ci a été testé par deux magasins et nous souhaitons donc recueillir leurs retours. Ces témoignages permettront ainsi de communiquer sur les avantages du parcours d'intégration, mais également de porter des améliorations sur celui-ci.

Ce guide d'entretien présente les différents points qui seront abordés lors des interviews (réalisées en juillet) :

- Entretien manager :

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots : nom, prénom, poste, fonction, ancienneté dans l'entreprise

Qui encadrez-vous ? Quels postes ?

Pouvez-vous nous parler du nouveau parcours d'intégration ?

Qu'en pensez-vous ?

Quels sont, selon vous, les avantages de ce parcours d'intégration ? Quels sont les apports pour vous ? Pour le nouveau collaborateur ?

Quelles améliorations pourrions-nous apporter ?

Quels sont, selon vous, les points à revoir ou retravailler ?

- Entretien nouveau collaborateur :

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots : nom, prénom, poste, fonction

Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ? Quand êtes-vous entré dans l'entreprise ?

Par qui avez-vous été accueilli ?

Que pensez-vous de votre intégration ?

Au bout de combien de temps vous êtes-vous senti à l'aise à votre poste ?

Avez-vous eu un parrain ?

Quelles relations avez-vous avec lui ?

Pensez-vous que l'accompagnement dans votre fonction est suffisant ?

Pensez-vous à des pistes d'amélioration ?

Quels sont, selon vous, les points à revoir ?

Merci pour vos retours et votre collaboration !

Annexe 5 : Le site recrutement du Groupe Samse

Groupe SAMSE recrute !

Le site e-recrutement du Groupe SAMSE

HandiEngagés

Offres d'emploi Nos métiers Nous connaître Notre politique RH Actualités

75 offres d'emploi

Trouvez votre poste et rejoignez nos 5000 collaborateurs

Fonctions, mots clés...

Régions

Lancer la recherche

Candidature spontanée

Découvrez l'univers Négoces

Recherche avancée

Fonction

Enseigne

Type de contrat

Lancer la recherche

Découvrez nos offres

Fonction	Enseigne	Contrat	Publiée le
■ Chef de caisse H/F	L'Entrepôt du Bricolage Seynod (74)	CDD	28/06/2013
■ Commercial logisticien Plateforme Panneaux H/F	Samse Grenoble (38)	CDI	25/06/2013
■ Responsable de Travail H/F			

Vendeur bâti H/F

Référence : B/P/124 - Posté le 14/06/2013

La Boîte à Outils

Publier (74 - Haute-Savoie)

Postuler

La Boîte à Outils, filiale du Groupe Samse (groupe indépendant de distribution de matériaux de construction pour le bâtiment et l'habitat avec 5000 collaborateurs répartis sur 300 points de vente, 1 142 ME) recrute pour le magasin de Thonon (Haute-Savoie - 74) :

- Un Vendeur h/f.

Rattaché au Chef de rayon, le vendeur est le garant de la satisfaction client par la qualité de votre accueil et de vos conseils.

- vous proposez des produits et services en apportant une solution personnalisée aux besoins du client ;
- vous mettez les produits en valeur et participez à la préparation des opérations commerciales.

De formation technique ou commerciale. Vous avez le sens du contact. Vous êtes organisé et rigoureux.

Vous êtes passionné par le commerce, les clients et le produit.

CDD de 3 mois à temps plein.

Rémunération: fixe+ variable

Participation, intéressement, mutuelle et prévoyance.

Postuler à cette offre

L'enseigne

En 1974 Samse ouvre le premier magasin de bricolage de la région grenobloise : La Boîte à Outils. L'enseigne compte aujourd'hui 11 magasins en Rhône-Alpes et PACA. Situés dans les zones rurales ou proches d'agglomérations de taille moyenne, 7 ont été entièrement rénovés et 4 sont complètement neufs : Gap, La Tour du Pin, Saint-Jean-de-Maurienne et Drumettaz.

Localisation

Thonon-les-Bains

Le métier

Consulter la fiche vendeur point de vente

Le témoignage vidéo de Stéphanie

Offres similaires

Commercial Libre Service H/F Samse (73)

EMPLOYE COMMERCIAL H/F Doras (70)

Vendeur Point de Vente H/F

Témoignages

Les collaborateurs du Groupe Samse vous présentent leurs métiers

Ali
Chauffeur PL grutier

Pascale et Gabriel
Responsables centre de profit

Morgan
Chef de secteur

Nicolas
ATC

Yann
Chef de rayon

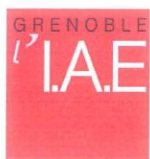
Stéphanie
Vendeuse

Sébastien
Magasinier cariste

Univers Négoces

Univers Logistique

Univers Bricolage



AUTORISATION DE DIFFUSION ELECTRONIQUE D'UN TRAVAIL UNIVERSITAIRE

Une école à
l'université

L'AUTEUR

Je soussigné(e) Caroline CORDIER

Courriel pérenne : caro.cadier@hotmail.fr

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

☐ **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

☒ **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

☒ Diffusion immédiate du mémoire

☐ Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Grenoble, le 27 juin 2013

"bon pour accord"

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

www.iae-grenoble.fr

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr

