



Haute Ecole de la Province de Liège

Département Sciences sociales et communication  
Avenue Montesquieu, 6  
4101 Jemeppe  
04/279 54 96



Rue d'Harscamp, 60c  
4020 LIEGE  
Tél. : 04/ 344 59 79  
Fax : 04/ 344 62 20

## « Vous êtes ici chez vous »

Création d'une procédure d'accueil et d'intégration d'un nouveau travailleur : au-delà d'un simple accueil, c'est bâtir l'avenir d'une équipe.

### Dasnois Flavie

#### Siège social HEPL :

Quai des Carmes, 45  
4101 Jemeppe - Belgique  
[www.hepl.be](http://www.hepl.be)

#### Siège social HELMo :

Mont Saint-Martin, 45  
4000 Liège - Belgique  
[www.helmo.be](http://www.helmo.be)

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention  
du grade de Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2024 - 2025

### **Abstract**

Dans un secteur aussi exigeant que celui de l'aide à la jeunesse, l'arrivée d'un nouveau travailleur ne peut se résumer à la remise d'un contrat ou à une poignée de mains. Elle constitue un moment charnière, à la croisée des enjeux humains, organisationnels et éthiques. Ce mémoire explore la mise en place d'une procédure d'accueil et d'intégration structurée au sein de l'ASBL Aube, un acteur reconnu du secteur résidentiel pour jeunes en difficulté. À partir d'un constat de terrain révélant l'absence de dispositif formalisé, cette recherche-action s'est attachée à co-construire un outil concret, évolutif et ancré dans la réalité institutionnelle. Mobilisant observation participante, entretiens, questionnaire exploratoire et visites comparatives, l'étude met en lumière les effets d'un onboarding pensé comme levier de fidélisation, de bien-être au travail et de qualité de service. Ce mémoire n'est pas une simple réflexion sur l'accueil : c'est une proposition opérationnelle au service de la pérennité des équipes et de la qualité de l'accompagnement éducatif. Il interroge une évidence trop souvent négligée : bien accueillir, c'est déjà prendre soin.

**NB : Ce mémoire a veillé à adopter un ton clair, sobre et professionnel, en s'appuyant sur des données objectivées et en évitant les jugements subjectifs.**

**Les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique ; ils ont à la fois valeur de féminin et de masculin.**

**Tous les noms mentionnés dans ce mémoire sont des noms d'emprunt, utilisés afin de préserver l'anonymat des personnes concernées.**

## Table des matières

Abstract.....	2
Table des matières .....	7
1. Introduction .....	5
1.1 Le cadre légal de l'accueil et de l'intégration des nouveaux travailleurs .....	5
1.2 Contexte institutionnel : l'ASBL Aube dans le secteur de l'aide à la jeunesse ...	7
1.3 L'intégration au travail : un enjeu stratégique .....	10
1.4 Définitions conceptuelles .....	10
1.4.1 <i>L'accueil</i> .....	10
1.4.2 <i>L'intégration</i> .....	11
1.4.3 <i>La socialisation organisationnelle</i> .....	12
1.4.4 <i>L'onboarding</i> .....	13
1.5 Problématisation .....	15
1.5.1 <i>Constat d'une réalité problématique dans le secteur de l'aide à la jeunesse</i> .....	15
1.5.2 <i>Entre carences vécues et données probantes</i> .....	16
1.5.3 <i>Mise en œuvre de la législation au sein de l'ASBL Aube</i> .....	17
2. La méthodologie .....	18
2.1 Observation participante .....	18
2.2 Lectures croisées pour une procédure ancrée et cohérente .....	19
2.3 Entretien exploratoire qualitatif.....	20
2.4 Limites de la recherche .....	21
2.5 À l'écoute des premiers jours : enquête au cœur de l'expérience d'intégration ...	21
2.6 Traitement et analyse des données .....	22
2.7 Créer pour mieux accueillir : une procédure d'accueil et d'intégration pensée pour les nouveaux arrivants.....	23
2.8 Travailler en équipe et Co-construction .....	24
➤ Récolte de la parole de la direction.....	24
➤ Récolte de la parole de la coordination .....	25
➤ Récolte de la parole des travailleurs .....	25
2.9 Présentation du projet auprès de trois institutions et/ou ASBL actives dans le secteur de l'aide à la jeunesse .....	25
3. Résultats .....	27
3.1 État des lieux de l'accueil à l'ASBL Aube.....	27
3.2 Les besoins et attentes du terrain .....	28

□ Du côté de la direction .....	28
□ Du côté des éducateurs : .....	28
□ Du côté des assistantes sociales : .....	29
3.3 Résultats de l'enquête interne.....	29
3.4 Analyse des entretiens semi-directifs .....	30
3.5 Apports des visites comparatives.....	31
3.6 Apports du onboarding structuré : données comparatives et effets observés .....	32
3.7 Apports stratégiques d'un accueil conforme à la législation .....	33
3.8 Conception réflexive de la procédure d'accueil : .....	35
3.8.1 <i>Organisation initiale de la réflexion</i> .....	35
3.8.2 <i>Sélection des outils et supports</i> .....	35
3.8.3 <i>Rédaction et formalisation des documents</i> .....	36
3.8.4 <i>Ajustements progressifs et apprentissages</i> .....	36
3.8.5 <i>Difficultés rencontrées et stratégies de résolution</i> .....	37
3.8.6 <i>Limites du protocole et posture réflexive</i> .....	37
3.8.7 <i>Expérimentation collective et ajustements pratiques</i> .....	38
3.9 <i>Synthèse des résultats sur la procédure d'accueil et d'intégration à l'ASBL Aube</i> .....	40
4. Discussion .....	41
5. Conclusion .....	44
Bibliographie.....	45
Remerciements .....	50
Les annexes .....	51
➤ Annexe 1 – Description des outils d'accueil mis en place dans le cadre de la procédure	51
➤ Annexe 2 – Limites du dispositif et pistes d'amélioration.....	53
➤ Annexe 3 – L'épreuve de professionnalité et l'accueil structuré : une mise en perspective avec les travaux de Bertrand Ravon.....	56
➤ Annexe 4 – La structure du livret de travail .....	60
➤ Annexe 5 – Le questionnaire exploratoire envoyé aux membres de l'ASBL Aube .....	63
➤ Annexe 6 – Le guide utilisé pour les entretiens semi-directifs.....	76
➤ Annexe 7 – Profil des bénéficiaires interviewés dans le cadre des entretiens semi-directifs réalisés au sein de l'ASBL Aube .....	79
➤ Annexe 8 – Autorisation de consentement à l'enregistrement d'un entretien .....	80

## 1. Introduction

**« Accueillir, c'est plus qu'ouvrir la porte : c'est créer les conditions d'une appartenance<sup>1</sup> durable. »**

L'accueil des nouveaux travailleurs ne relève pas uniquement d'un choix organisationnel ; il s'inscrit dans un ensemble d'obligations légales et de normes éthiques, issues de l'évolution du droit du travail belge et européen. Comprendre ce cadre est essentiel pour légitimer la mise en place d'une procédure d'accueil rigoureuse, notamment dans un secteur sensible comme celui de l'aide à la jeunesse.

### 1.1 Le cadre légal de l'accueil et de l'intégration des nouveaux travailleurs

La Belgique accorde une grande importance à l'accueil des nouveaux travailleurs, et cette préoccupation s'est traduite dès les années 1970 par l'adoption de plusieurs textes législatifs. Ce mouvement s'inscrit dans un contexte particulier. Entre les années 1956 et 1974, l'usine Cockerill à Liège a connu une série d'accidents du travail, notamment des chutes, des incidents chimiques et des explosions, révélant les dangers d'un encadrement insuffisant. Ces accidents ont particulièrement mis en lumière la vulnérabilité des travailleurs intérimaires, souvent envoyés sur le terrain sans véritable accueil ni formation préalable. Cette situation a conduit à une prise de conscience progressive des partenaires sociaux et des pouvoirs publics, qui ont dès lors renforcé leur engagement en faveur de l'instauration d'une politique d'accueil structurée et obligatoire pour les nouveaux travailleurs.

C'est dans cette dynamique qu'est née la convention collective de travail (CCT) n° 22, adoptée en 1975. Cette convention, relative à « l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise », avait pour objectif de garantir un accompagnement dès le premier jour de travail. Elle a été rendue obligatoire par l'arrêté royal du 9 septembre 1975, imposant à chaque employeur de prévoir un accueil personnalisé pour tout nouvel engagé. Depuis cette date, l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs sont donc une obligation légale en Belgique.

L'esprit de cette mesure est clair : faire en sorte que le travailleur se sente attendu, qu'il puisse s'appropriier progressivement son poste, comprendre les missions qui lui sont confiées, et surtout, travailler en sécurité. Concrètement, la législation prévoit qu'à son arrivée, le nouveau travailleur soit accueilli par l'employeur ou par une personne mandatée, souvent désignée sous le terme de « mentor ». Celui-ci a pour mission de fournir les informations nécessaires à l'intégration du collaborateur dans l'environnement institutionnel, tant sur les plans

---

<sup>1</sup> C'est-à-dire créer un lien solide et long terme entre le travailleur et l'ASBL.

organisationnels que culturels. Trois décennies plus tard, la volonté de renforcer cette démarche s'est matérialisée dans l'arrêté royal du 25 avril 2007, publié au Moniteur belge le 10 mai 2007. Ce texte est venu confirmer et préciser les responsabilités de l'employeur en matière d'accueil, notamment en matière de bien-être au travail.

Désormais, chaque employeur est tenu de désigner une personne de référence au sein de la ligne hiérarchique, chargée de transmettre au nouvel engagé l'ensemble des informations liées à la sécurité, à la santé, à la prévention des risques psychosociaux et aux conditions de travail. Ce transfert d'informations doit être formalisé, notamment par la signature d'un document de suivi. En outre, un travailleur expérimenté doit être nommé pour accompagner concrètement le nouveau collaborateur sur le terrain, facilitant ainsi la transmission du savoir-faire et la création d'un lien de confiance.

Cette obligation d'assurer le bien-être du travailleur est d'ailleurs ancrée dans un texte fondamental du droit belge : la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, aujourd'hui intégrée dans le Code du bien-être au travail. Cette loi répond à l'émergence de nouveaux risques liés à l'évolution du monde du travail : stress, troubles musculosquelettiques, risques psychosociaux, devenus des enjeux majeurs de santé publique. Elle impose à l'employeur de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger les travailleurs contre ces risques dès leur entrée en service. L'accueil et l'intégration s'inscrivent dès lors dans une logique de prévention structurelle, en permettant au travailleur de comprendre son environnement de travail, ses responsabilités, mais aussi les ressources disponibles pour faire face aux difficultés. Dans un secteur comme celui de l'aide à la jeunesse, où la pression émotionnelle est forte et les situations souvent complexes, cette obligation prend tout son sens.

Enfin, cette dynamique nationale s'inscrit également dans un cadre européen. La directive (UE) 2019/1152 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019, relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne, renforce les droits des travailleurs dès l'engagement. Transposée en droit belge en 2022, cette directive impose à l'employeur de fournir, au plus tard dans la semaine qui suit l'entrée en fonction, une information complète et écrite sur les éléments essentiels du contrat de travail, les droits à la formation, la durée des périodes d'essai, ou encore les modalités de cessation de la relation de travail. Cette transparence, en réduisant l'ambiguïté des rôles et en clarifiant les droits et devoirs de chacun, vise à sécuriser la relation d'emploi dès le départ et à favoriser une intégration efficace. Là encore, dans un environnement comme celui de l'association sans but lucratif (ASBL) « Aube », confronté à des enjeux humains forts, cette directive légitime l'instauration d'un cadre d'accueil clair et systématisé.

Dans le secteur de l'aide à la jeunesse, ces exigences prennent une dimension particulièrement sensible et stratégique. En effet, les professionnels intervenant dans ce champ sont confrontés à des publics fragilisés, à des situations de crise, et à des contextes institutionnels complexes qui exigent une posture éthique, une stabilité émotionnelle et une cohérence d'équipe. L'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs y sont donc fondamentaux, non seulement pour garantir la sécurité du travailleur lui-même, mais aussi pour assurer la qualité de l'accompagnement des jeunes confiés à l'institution.

Celles-ci fonctionnent dans un cadre réglementé par le décret du 18 janvier 2018 relatif à l'aide à la jeunesse, qui impose aux institutions agréées d'assurer des conditions de fonctionnement favorisant la continuité, la stabilité et la cohérence éducative. Or, ces objectifs ne peuvent être atteints que si les professionnels sont correctement intégrés, informés de leurs responsabilités, outillés, soutenus et formés dès leur entrée en fonction.

Dès lors, le respect des prescriptions de la CCT n° 22, de l'arrêté royal de 2007, de la loi du 4 août 1996 et de la directive européenne 2019/1152 prend un sens renforcé dans le secteur de l'aide à la jeunesse, où la qualité de l'accueil des travailleurs devient un levier direct de la qualité de la prise en charge des jeunes. L'ASBL Aube, en s'inscrivant dans ce cadre, traduit juridiquement et opérationnellement un engagement éthique fort : celui de créer un environnement professionnel stable et bienveillant, garant de la mission sociale qui lui est confiée.

En se conformant à ces exigences, l'ASBL Aube ne répond pas seulement à une obligation légale : elle affirme un choix éthique fort. La création d'une procédure d'accueil structurée s'inscrit ainsi dans une logique de qualité de service, de bien-être au travail et de cohérence éducative, autant de dimensions fondamentales pour garantir un accompagnement optimal des jeunes.

## **1.2 Contexte institutionnel : l'ASBL Aube dans le secteur de l'aide à la jeunesse**

---

En Belgique, les politiques sociales et éducatives relèvent d'une répartition complexe des compétences entre les niveaux fédéral et communautaire. Si les normes en matière de bien-être au travail et de droit du travail relèvent du niveau fédéral, les compétences en matière d'aide à la jeunesse sont confiées à la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Dans ce contexte, les institutions actives dans l'aide à la jeunesse sont soumises à une double exigence : elles doivent respecter les normes spécifiques de la FWB tout en se conformant aux obligations fixées par la législation fédérale, notamment en matière de bien-être, de conditions de travail et de sécurité.

Celle-ci encadre les services agréés via un ensemble de textes législatifs, dont le décret du 18 janvier 2018 portant création du Code de la prévention, de l'aide à la jeunesse et de la protection de la jeunesse, qui organise les dispositifs d'intervention auprès des mineurs en difficulté ou en danger. Ce cadre législatif, articulé à la loi du 8 avril 1965 au niveau fédéral, s'inscrit aussi dans une dynamique de convergence européenne des politiques sociales, en matière de protection de l'enfance et de respect des droits des jeunes.

Ce mémoire s'ancre dans une réflexion menée autour des pratiques d'accueil et d'intégration au sein de l'ASBL Aube, une organisation à visée sociale œuvrant dans le secteur non marchand, dont la finalité est centrée sur la satisfaction d'intérêts collectifs et sociaux plutôt que sur la recherche de profit. Acteur reconnu de l'aide à la jeunesse, l'ASBL Aube est agréée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et intervient exclusivement sur mandat des autorités compétentes (Service d'aide à la jeunesse (SAJ) et Service de protection de la jeunesse (SPJ)). Elle agit dans le cadre strict du décret de 2018 et respecte également les normes fédérales en matière de droit du travail.

Dans le champ de l'aide à la jeunesse, l'ASBL Aube est confrontée à des enjeux structurels et humains majeurs : recrutement complexe, instabilité des équipes et exigence de qualité dans l'accompagnement. Elle doit également composer avec des ressources humaines limitées, une forte charge émotionnelle liée à la nature des situations accompagnées, et un besoin constant d'adaptation aux évolutions réglementaires et aux attentes des autorités mandantes. Dans ce contexte législatif et politique, les ASBL agréées pour intervenir dans le secteur de l'aide à la jeunesse jouent un rôle central dans la mise en œuvre de ces dispositifs. Elles doivent conjuguer exigences réglementaires, contraintes institutionnelles et réalité du terrain, souvent marquée par des problématiques humaines et sociales complexes. Fondée en 2016 et implantée à Mirwart (province du Luxembourg), l'ASBL Aube mène ses actions au sein de bâtiments ayant autrefois accueilli une haute école d'éducateurs A1. Elle assure l'accompagnement de jeunes âgés de 0 à 18 ans, en situation de vulnérabilité familiale, relationnelle, affective ou physique, sur base de mandats délivrés par les autorités compétentes. L'identité de l'ASBL Aube repose sur des valeurs d'humanité, de respect de la singularité de chaque jeune, et de travail en réseau. Elle développe des pratiques éducatives centrées sur le lien, la reconstruction, et la réinsertion sociale et familiale.

L'institution gère à ce jour quatre services reconnus dans le secteur de l'aide à la jeunesse, où chacun répond à des objectifs spécifiques en matière d'accueil, d'évaluation, de réinsertion ou de prise en charge éducative adaptée :

- **Deux services résidentiels généraux (SRG) :** ces structures accueillent et hébergent des enfants et des jeunes nécessitant une aide spécialisée en dehors de leur milieu familial. Leur mission principale est d'offrir un cadre de vie stable et sécurisant, tout en travaillant à la réinsertion familiale lorsque cela est possible. Les SRG peuvent également accompagner des jeunes en résidence autonome et mettre en œuvre des programmes d'aide en vue de la réinsertion familiale ;
- **Un service résidentiel d'urgence (SRU):** anciennement appelé Centre d'accueil d'urgence (CAU), ce service organise un accueil collectif pour au moins sept enfants nécessitant une aide urgente. Il offre un hébergement temporaire, tout en réalisant des missions d'observation, d'investigation et d'aide à l'orientation de l'enfant et de sa famille. La durée du mandat est généralement de 20 jours, renouvelable une fois ;
- **Un projet éducatif particulier (PEP):** en semi-autonomie ou en kot, il permet à des jeunes âgés de 15 à 18 ans, parfois jusqu'à 21 ans si un prolongement de l'aide à la jeunesse est accordé, de vivre dans un logement individuel ou partagé, tout en étant accompagnés par une équipe éducative. Ce dispositif vise à les aider à acquérir progressivement les compétences nécessaires à une vie autonome, en les soutenant dans la gestion de leur quotidien, de leur budget et de leur insertion sociale.

Bien que chaque service ait ses spécificités, l'ASBL Aube veille à une cohérence d'ensemble en organisant des réunions interservices et en cultivant une culture institutionnelle partagée. Cette coordination garantit une continuité éducative et un accompagnement adapté aux besoins des jeunes. L'ASBL joue ainsi un rôle central dans la prise en charge des publics en difficulté.

Pour mener à bien ses missions, l'ASBL Aube collabore étroitement avec deux partenaires étatiques majeurs :

- **Le SAJ :** il intervient à la demande des familles ou des jeunes eux-mêmes lorsqu'ils rencontrent des difficultés éducatives ou relationnelles. Le SAJ propose des solutions volontaires et préventives adaptées à chaque situation ;
- **Le SPJ :** il intervient sur décision judiciaire lorsqu'une protection plus stricte est nécessaire. Le SPJ veille à l'application des mesures ordonnées par le juge, en collaboration avec des institutions comme l'ASBL Aube.

L'ASBL entretient également des liens réguliers avec des écoles, des services de santé mentale, des hôpitaux, des services d'aide aux familles et d'autres partenaires du secteur non marchand, afin de proposer un accompagnement global, pluridisciplinaire et individualisé.

Pourtant, malgré la complexité des missions et un cadre législatif strict qui encadre ces interventions, l'ASBL ne disposait jusqu'alors d'aucune procédure d'accueil formalisée.

Ce manque de dispositif structuré d'accueil a engendré des conséquences concrètes pour les équipes et les nouveaux arrivants : adaptation lente, tensions internes, désorientation... Ce constat est à l'origine de la présente recherche, qui vise à proposer une procédure d'accueil cohérente et adaptée aux réalités de terrain de l'ASBL Aube.

### **1.3 L'intégration au travail : un enjeu stratégique**

Dans un secteur déjà fragilisé par un manque de personnel, des conditions de travail exigeantes et un turnover élevé, la problématique de l'intégration devient centrale. L'arrivée d'un nouveau travailleur, loin d'être anodine, impacte toute l'équipe et, indirectement, la qualité de la prise en charge des jeunes. À cela s'ajoute un changement générationnel : la génération actuelle des professionnels ne conçoit plus sa carrière dans la même structure à long terme. L'enjeu n'est donc plus seulement de recruter, mais de donner envie de rester.

Les enjeux de fidélisation des travailleurs et de qualité des services sont indissociables. Une intégration réussie des travailleurs permet de réduire le turnover et d'assurer une continuité dans l'accompagnement, améliorant ainsi à la fois le bien-être des professionnels et la qualité du soutien offert aux jeunes accueillis. Cette stabilité est essentielle. L'intégration devient ainsi un levier stratégique pour améliorer le service rendu et atteindre la mission de l'ASBL Aube.

## **1.4 Définitions conceptuelles**

### **1.4.1 L'accueil**

Il est à présent temps de préciser les termes « accueil » et « intégration ». Nous retrouvons une première définition dans le dictionnaire Larousse, où nous pouvons lire, premièrement Accueil : « action et manière d'accueillir, de recevoir quelqu'un, quelque chose » et, ensuite : « Intégration : action d'intégrer ; fait pour quelqu'un, un groupe, de s'intégrer à, dans quelque chose » (Le Grand Larousse, 2016). Tout d'abord, nous pouvons citer la définition de l'accueil d'un nouveau collaborateur comme suit : « ..., *L'accueil consiste à présenter au nouvel employé l'organisation, les tâches qui lui sont confiées et ses collègues, ...* ». Ensuite, ils définissent l'intégration de la façon suivante : « ..., *Le processus d'intégration informe le nouvel employé sur la culture et les normes organisationnelles, ce qui l'aide à devenir plus efficace, ...* » (Dolan et al., 2008).

Un second auteur s'attarde sur un aspect plus relationnel de l'accueil. Ainsi, il décrit l'accueil comme : « ..., *N'étant pas une finalité en soi, mais seulement la première phase du lien social ; c'est ce dernier qui donne tout son sens à l'accueil. Cette phase ritualisée, voire protocolisée, n'est pas sans conséquence sur la relation qu'elle inaugure, ...* » (Fisher, 1996). Il est important d'aborder la notion d'accueil. Il convient de distinguer l'accueil de la période d'essai. Depuis 2014, en Belgique, il n'est plus autorisé à un employeur de faire signer à son employé un contrat de « période d'essai ». Toutefois, il peut contourner cette règle en lui faisant signer un contrat à durée déterminée.

### **1.4.2 L'intégration**

« ..., *Intégration : action d'intégrer ; fait pour quelqu'un, un groupe, de s'intégrer à, dans quelque chose, ...* » (Le Grand Larousse, 2016). L'environnement de notre recherche étant le milieu en entreprise, nous pouvons dire que l'accueil et l'intégration forment un processus par lequel le travailleur entre progressivement dans l'organisation, en adoptant des valeurs et des normes du système social de celle-ci. L'intégration est un terme fortement utilisé ; de nombreux auteurs l'emploient et le définissent à travers le concept de la socialisation organisationnelle. L'intégration est donc liée au concept de socialisation organisationnelle, ou autrement dit : « ..., *la façon dont les entreprises socialisent leurs collaborateurs, ...* » (Lacaze, 2010). Nous reviendrons sur la définition de ce concept dans le deuxième chapitre de notre contextualisation. Ensuite, (Lacaze & Perrot, 2010) spécifient l'intégration selon trois axes de définition, qui, selon eux, permettent d'autres angles de compréhension :

- **Premier axe** : il renvoie à différents auteurs, dont (Van Maanen & Schein, 1979) et (Boutinet, 2005), qui définissent le concept connexe de socialisation organisationnelle. Ce premier axe nous intéressera plus loin dans notre mise en contexte.
- **Deuxième axe** : il fait référence à l'intégration selon l'action managériale définie dans un précédent article : « ..., *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, ...* » (Lacaze, 2007) (Perrot, 2010).

Cette définition met l'accent sur l'accompagnement et la compréhension du poste, ainsi que sur les objectifs de fidélisation et d'efficacité, deux enjeux clés du processus d'accueil et d'intégration.

• **Troisième axe** : il concerne les conséquences attendues de l'intégration : « ..., *Une bonne intégration se caractérise par de nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation, etc., et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles, etc., ...* » (Lacaze & Perrot, 2010).

• **Quatrième axe** : basé sur le contenu de l'intégration, il aborde la nature des processus, l'apprentissage et l'intériorisation, ainsi que les domaines de socialisation. Dans cette dernière partie, l'intégration se définit comme étant : « ..., *L'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel, articulé autour de trois domaines de socialisation (le travail, le groupe de travail, et le contexte organisationnel), ...* » (Lacaze & Perrot, 2010). L'apprentissage est un élément central du processus d'intégration, mais l'intériorisation des valeurs de l'organisation est souvent négligée, alors qu'elle est déterminante. « ..., *L'intériorisation est le fait d'accepter, de s'identifier et d'absorber les normes, la culture, les valeurs de l'organisation et de l'équipe de travail, ...* » (Lacaze & Perrot, 2010).

À travers les définitions présentées ci-dessus, il est essentiel de prendre conscience que ces deux concepts, « accueil » et « intégration », constituent deux phases distinctes du processus. L'accueil se situe en amont, représentant la première phase d'un lien social qui peut influencer l'intégration, laquelle se situe en aval. Nous suivons ici la représentation de (Lacaze & Perrot, 2010), en distinguant clairement ces deux concepts dans notre recherche.

### **1.4.3 La socialisation organisationnelle**

L'intégration d'un nouveau travailleur au sein d'une organisation ne se limite pas à l'acquisition de compétences ou à l'apprentissage des procédures internes. Elle implique un processus plus profond : la socialisation organisationnelle, entendue comme l'ensemble des mécanismes par lesquels un individu apprend à se comporter conformément aux attentes, normes et valeurs du collectif auquel il est rattaché.

Jean-Pierre Boutinet, dans ses travaux sur les parcours professionnels (2005), souligne que la socialisation organisationnelle représente un moment de tension entre l'individu et l'organisation. Ce moment conditionne non seulement la réussite de l'adaptation du travailleur, mais aussi son engagement à long terme : « ..., *Entrer dans une organisation, c'est s'approprier progressivement une culture, mais c'est aussi négocier une place dans un ordre symbolique et hiérarchique déjà existant, ...* » (Boutinet, 2005).

Cette approche met en lumière le caractère relationnel, dynamique et identitaire de l'intégration professionnelle. Dans le secteur de l'aide à la jeunesse, cette dimension prend un relief particulier. Le nouveau travailleur est confronté à des normes implicites qu'il doit intégrer rapidement, telles que les postures éducatives, le langage professionnel, ou encore l'éthique de l'intervention, qu'il doit intérioriser rapidement pour assurer la cohérence de sa posture vis-à-vis des jeunes accueillis. La socialisation dans une ASBL comme Aube est donc cognitive, émotionnelle et symbolique. Elle conditionne la qualité de l'accompagnement, la cohésion d'équipe et la stabilité organisationnelle.

Elle passe par des vecteurs formels et informels :

- les formations initiales ou internes,
- les discours des encadrants et collègues,
- les interactions quotidiennes,
- les rituels d'accueil, qui renforcent le sentiment d'être attendu, reconnu et guidé.

Le modèle de Van Maanen et Schein (1979), mentionné précédemment, permet d'analyser les processus de socialisation selon plusieurs axes : ils peuvent être formels ou informels, individuels ou collectifs, progressifs ou aléatoires. Dans une structure comme l'ASBL Aube, où la transmission des pratiques repose largement sur l'immersion, il est essentiel de structurer ces processus afin d'éviter que les nouveaux travailleurs ne se sentent isolés, en échec ou en décalage.

La socialisation organisationnelle constitue un processus réciproque : si l'organisation façonne l'individu en l'amenant à intégrer ses normes et ses valeurs, l'individu, en retour, contribue à transformer et enrichir la culture organisationnelle par ses apports, son regard neuf et ses pratiques. Cela suppose une ouverture des équipes à l'altérité, une reconnaissance des identités professionnelles plurielles, ainsi qu'une attention particulière portée aux premiers jours du parcours du nouveau travailleur.

Ces dynamiques trouvent aujourd'hui une expression intégrée dans un concept global plus récent : **l'onboarding**, qui articule les différentes dimensions de l'accueil et de l'intégration dans une perspective continue et stratégique.

#### **1.4.4 L'onboarding**

Afin d'assurer une compréhension cohérente des termes employés dans ce mémoire, il est précisé que le terme **onboarding** désigne « *l'ensemble du processus qui englobe à la fois*

*l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs »* (Le Grand Robert, 2017). Ces deux dimensions, bien que distinctes, sont réunies dans une démarche continue visant à accompagner le nouvel employé depuis son arrivée jusqu'à son insertion complète au sein de l'ASBL Aube. L'« onboarding » est un terme anglais qui signifie « embarquement ». Apparu dans les années 1970 et est devenu populaire dans les années 2010, l'« onboarding » a pour objectif, d'établir des liens entre l'employeur et le travailleur à long terme. « ..., *Ce lien est défini par le sentiment d'appartenance, mais aussi par l'intégration du nouveau collaborateur,...* » (HeyTeam, 2023). Ce lien permettra à l'employé de répondre à un besoin « d'appartenance » dans la pyramide de Maslow (Koussoulos, 2015).

Dans un premier temps, on parle de « l'expérience candidat ». Ce processus se situe en amont de l'arrivée physique du nouveau travailleur. Ensuite vient la phase de recrutement, correspondant au **onboarding**. Ce processus constitue le lien entre l'avant et l'après-arrivée physique de la personne (Lourero, 2023). Lorsque le nouveau travailleur intègre le service, il s'agit alors de la phase de socialisation organisationnelle. C'est la période durant laquelle l'arrivant va apprendre le métier, découvrir l'organisation du service, et se sociabiliser. Tylor Bauer parle des « 4 C » (Lourero, 2023) :

- Conformité : comprend l'équipement, la signature du contrat, les documents administratifs...
- Clarification : éclaircissement des attentes, des enjeux ainsi que des objectifs du service.
- Culture : intégration et compréhension de la culture du service.
- Connexion : intégration au sein des collègues pour favoriser une bonne relation.

Lors de l'arrivée physique du nouveau collègue, il est important que sa venue soit préparée :

- Logistique : installation du bureau, du matériel informatique, obtention des accès (codes, clés, badge...).
- Annonce : il est important que l'équipe soit informée de l'arrivée. Accueil personnalisé : visite, présentation, remise de documents (Koussoulos, 2015). Cela montre que l'employé est attendu, ce qui renforce son sentiment d'appartenance.

La personne constatera que son arrivée a été préparée, ce qui renforce son sentiment d'être attendue et valorisée. Ce geste, loin d'être anodin, s'inscrit dans une stratégie plus large visant à fidéliser les travailleurs, particulièrement dans un contexte marqué par un turnover élevé (Perrot, 2008). Cette nécessité devient d'autant plus urgente à la lumière de la situation actuelle dans le secteur. En 2023, les services de l'aide à la jeunesse se sont mobilisés pour

dénoncer le manque de personnel, la pénibilité des conditions de travail et l'appauvrissement des relations humaines (Gracos, 2024). Ces réalités exposent les professionnels à un risque accru de burn-out, défini comme : « ..., un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel, qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui, ... » (Maslach & Jackson, 1981).

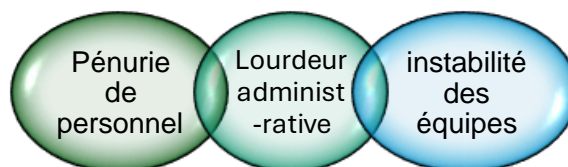
Une définition reprise et discutée par (Truchot, 2016). Face à ces constats, il devient impératif de repenser les modalités d'accueil et d'intégration, non seulement pour prévenir ces situations de mal-être et d'épuisement. À cet égard, la législation belge, notamment la convention collective de travail de 1975 et les réglementations en matière de bien-être au travail, impose aux institutions la mise en œuvre de mesures concrètes visant une intégration harmonieuse des nouveaux travailleurs. L'absence de procédure d'accueil formalisée dans l'ASBL Aube constituait à cet égard un manquement aux obligations légales relatives à l'accompagnement des nouveaux employés, avec des conséquences notables sur le bien-être des travailleurs.

Ce mémoire s'appuie ainsi sur trois dimensions étroitement liées à l'intégration, l'accueil, la fidélisation et la socialisation organisationnelle envisagées comme les piliers interdépendants d'un accueil structuré et durable dans le secteur de l'aide à la jeunesse.

## 1.5 Problématisation

### 1.5.1 Constat d'une réalité problématique dans le secteur de l'aide à la jeunesse

À l'heure où les institutions du secteur de l'aide à la jeunesse font face à une pénurie croissante de personnel, à un taux de rotation préoccupant et à une complexité accrue des situations accompagnées, l'accueil des nouveaux travailleurs devient un levier stratégique<sup>2</sup> incontournable. Il ne peut plus relever de l'improvisation. Préparer et accompagner l'arrivée d'un nouveau professionnel est un geste fondateur : il conditionne non seulement son intégration, mais aussi la stabilité des équipes, l'engagement des collaborateurs et, en filigrane, le bien-être des jeunes accompagnés. C'est dans ce cadre complexe que s'inscrit la présente réflexion, menée au sein de l'ASBL Aube, confrontée, comme de nombreuses structures, à des enjeux humains et organisationnels liés à l'absence de procédure d'accueil formalisée. Ces



<sup>2</sup> C'est un moyen ou une action clé qui a un impact déterminant sur la capacité d'une ASBL à atteindre ses objectifs, dans ce cas-ci c'est l'accueil et l'intégration.

difficultés soulèvent une interrogation majeure : **comment, dans un secteur aussi exposé, l'importance de l'accueil a-t-elle pu être reléguée au second plan ?**

Le turnover accru dans les services résidentiels spécialisés a des répercussions directes (démotivation des équipes restantes, augmentation du travail, etc.) sur la qualité des prises en charge offertes aux enfants, qui demeurent la priorité fondamentale du secteur. Dans un contexte où les parcours professionnels sont de plus en plus fragmentés, les jeunes générations, notamment celle de la génération Z<sup>3</sup>, sont de moins en moins enclines à réaliser l'entièreté de leur carrière au sein d'une seule institution. Cela a incité les organisations à repenser leurs pratiques d'intégration. Cette situation reflète un problème plus global qui touche l'ensemble du secteur de l'aide à la jeunesse. En effet, selon l'UNESSA<sup>4</sup> ASBL, les difficultés de recrutement sont croissantes parmi les affiliés, tant dans les services en milieu ouvert que résidentiels. Cette situation montre que l'ASBL est confrontée à une dynamique sectorielle plus large, ce qui renforce l'urgence et la nécessité de mettre en place un processus d'accueil structuré afin de favoriser la stabilité et l'efficacité des professionnels dans le secteur de l'aide à la jeunesse. Cela suggère que l'absence de procédures formalisées contribue aux difficultés rencontrées, affectant ainsi l'engagement des nouveaux travailleurs et la qualité des services destinés aux jeunes.

### **1.5.2 Entre carences vécues et données probantes**

L'expérience d'une nouvelle recrue, illustre les effets d'un accueil insuffisant :

*« ..., Lorsque j'ai rejoint l'ASBL Aube, j'étais un peu nerveuse à l'idée de m'intégrer dans une nouvelle équipe et de m'adapter à une nouvelle culture de travail. Malheureusement, il n'y avait aucune procédure d'accueil en place. J'ai reçu mes horaires seulement deux jours avant de commencer, ce qui m'a laissé très peu de temps pour me préparer. Dès le premier jour, j'ai dû apprendre sur le tas, sans réelle orientation ni formation initiale. Les premières semaines ont été particulièrement difficiles. J'ai dû comprendre les aspects légaux et réglementaires de mon travail par moi-même. La clarification de mon rôle et de mes missions s'est faite de*

---

<sup>3</sup> La génération Z regroupe les personnes nées entre la fin des années 1990 et le début des années 2010. Elle se caractérise par une grande aisance avec le numérique, une recherche de sens et une sensibilité accrue aux enjeux sociaux et environnementaux.

<sup>4</sup> L'UNESSAASBL (Union des entreprises de soins et de services aux personnes) est une fédération d'employeurs qui regroupe des institutions actives dans les secteurs social, médico-social et de la santé en Fédération Wallonie-Bruxelles. Elle représente les intérêts de ses membres auprès des pouvoirs publics, soutient la qualité des services offerts aux bénéficiaires et favorise le partage de bonnes pratiques. Dans le secteur de l'aide à la jeunesse, l'UNESSA défend les spécificités de terrain, accompagne les professionnels et soutient l'innovation au bénéfice des jeunes et des institutions.

*manière informelle, souvent par essais et erreurs. Je n'avais pas de mentor pour me guider, et j'ai dû m'adapter à la culture de l'ASBL Aube sans véritable aide. Ce manque de structure et de soutien a rendu mon intégration beaucoup plus lente et stressante. Il m'a fallu beaucoup plus de temps pour me sentir à l'aise et être pleinement opérationnelle. Aujourd'hui, je vois l'importance cruciale d'un bon programme d'accueil et d'intégration. Une procédure bien définie aurait non seulement facilité mon adaptation, mais aurait également renforcé ma motivation et mon engagement dès le départ. Cette expérience m'a montré à quel point il est essentiel pour une organisation de prendre au sérieux l'accueil et l'intégration de ses nouveaux employés, ... ». (Juliette, éducatrice)*

Cette expérience n'est pas isolée. Elle met en lumière l'importance de structurer le processus d'accueil et d'intégration pour garantir non seulement l'efficacité des nouveaux arrivants, mais aussi leur bien-être et leur sentiment d'appartenance.

Ainsi, il est évident que l'absence de procédure d'accueil structurée engendre des conséquences graves pour les travailleurs, mais aussi pour la qualité des services rendus.

### **1.5.3 Mise en œuvre de la législation au sein de l'ASBL Aube**

Malgré ces exigences légales, l'ASBL Aube ne disposait jusqu'à présent d'aucune procédure formalisée d'accueil des nouveaux travailleurs. Cette absence de procédure semble avoir eu des conséquences directes sur le respect des obligations légales en matière d'accueil et d'intégration, créant ainsi un manquement dans la mise en œuvre de ces normes. L'absence d'une procédure d'accueil bien structurée conduit à une situation où les nouveaux travailleurs ne reçoivent pas l'information adéquate dès leur arrivée, ce qui a entraîné des situations de désorientation et de mal-être, comme en témoigne l'expérience de Juliette.

Cela a également compromis l'application des normes de bien-être au travail, créant un environnement propice à l'épuisement professionnel et à la démotivation. En effet, sans un accompagnement structuré, les travailleurs sont plus susceptibles de se retrouver dans une situation d'incertitude par rapport à leurs tâches et à leur rôle dans l'organisation, ce qui peut augmenter leur stress et entraîner un turnover élevé. Cela contraste directement avec les objectifs de la législation belge, qui vise à garantir un environnement de travail favorable à l'épanouissement et à la fidélisation du personnel.

Ce mémoire repose sur une conviction forte : l'accueil ne se limite pas à un geste d'hospitalité, mais constitue le socle d'une intégration réussie, au service de la pérennité institutionnelle. L'ASBL Aube, bien qu'exemplaire dans son secteur, fait face à des enjeux qui sont loin d'être uniques. Le manque de procédures d'accueil formalisées et la difficulté d'intégration des

nouveaux travailleurs sont des problématiques partagées par de nombreuses institutions du secteur de l'aide à la jeunesse. La pression institutionnelle et les conditions de travail exigeantes exacerbent ces difficultés. Dès lors, l'ASBL Aube se trouve à un tournant : la mise en place d'une procédure d'accueil structurée n'est pas seulement une réponse interne à ses propres enjeux, mais aussi une réponse à un phénomène sectoriel plus large. Ainsi, au croisement d'un cadre légal exigeant, d'enjeux organisationnels critiques et d'une mission éducative à haute responsabilité, ce mémoire vise à démontrer que l'accueil des nouveaux travailleurs ne saurait relever de l'improvisation. Il constitue un levier stratégique de stabilité, de qualité de service et de bien-être professionnel. Dans cette optique, la présente recherche s'attache à concevoir une procédure d'accueil structurée, adaptée aux réalités du secteur de l'aide à la jeunesse et aux spécificités de l'ASBL Aube. Ce travail s'inscrit dans une démarche pragmatique visant à montrer que structurer l'accueil des nouveaux collaborateurs relève autant d'une exigence légale que d'un enjeu d'engagement, de stabilité et de qualité éducative. Partant de ce constat, une double interrogation émerge sur les leviers concrets d'un accueil structuré et adapté dans le secteur de l'aide à la jeunesse.

**À travers la question centrale suivante :**

**Dans quelle mesure une procédure d'accueil peut-elle favoriser une meilleure intégration des nouveaux travailleurs, et comment adapter cette procédure pour améliorer l'accueil dans le secteur de l'aide à la jeunesse ?**

## 2. La méthodologie

Face à l'absence de procédure formalisée, l'ASBL Aube a constaté des difficultés d'intégration des nouveaux travailleurs, se traduisant par un sentiment de désorientation, un manque de soutien perçu et des tensions au sein des équipes. Pour répondre à cette problématique, une recherche-action ancrée dans les réalités du terrain a été menée. Fondée sur l'étude de cas unique de l'ASBL Aube, elle a mobilisé des méthodes qualitatives telles que l'observation participante, l'analyse documentaire, des entretiens semi-directifs, un questionnaire exploratoire et des visites comparatives. Cette diversité d'approches a enrichi la compréhension des enjeux rencontrés par les nouveaux collaborateurs et permis de co-construire une procédure adaptée avec les parties prenantes, répondant aux besoins concrets de l'institution et de ses nouveaux travailleurs.

### 2.1 Observation participante

La phase initiale du recueil de données a été amorcée par une démarche d'observation participante active, au sein des quatre services de l'ASBL Aube (les deux SRG, le SRU et le PEP). Cette approche, combinée à la participation à plusieurs réunions d'équipe, a permis d'explorer de manière fine les pratiques internes en matière d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs. L'observation a été guidée par une attention particulière portée à plusieurs éléments clés : les modalités de communication formelle et informelle, les outils utilisés et leur appropriation par les équipes, les relations entre anciens et nouveaux travailleurs, ainsi que les dynamiques relationnelles et professionnelles dans les équipes. La participation aux réunions d'équipe a facilité l'établissement d'un lien de confiance avec les professionnels sur le terrain, condition essentielle pour appréhender de manière nuancée les pratiques et les interactions au sein des services. « ..., *L'observation participante suppose une implication dans les activités et interactions, tout en maintenant une posture réflexive sur sa position d'observateur, ...* » (Maes, 2023-2024). Cette conception est également reprise en soulignant que : « ..., *l'équilibre nécessaire entre immersion et distanciation analytique, ...* » (Hammersley et Atkinson, 2007).

L'observation de terrain a ainsi permis un accès privilégié aux dynamiques humaines et organisationnelles qui façonnent les processus d'accueil et d'intégration. Elle a offert la possibilité d'interagir avec les équipes, de questionner certaines pratiques, mais aussi d'observer les aspects implicites souvent tus dans les discours. Comme le rappelle un anthropologue et sociologue : « ..., *les gestes simples du quotidien et les attentions discrètes sont souvent au cœur de la construction de relations de confiance. Il évoque ces instants informels, tels que les discussions autour d'un café, comme des espaces riches en signification pour les travailleurs sociaux, où se construit une forme d'intelligence relationnelle, perceptions indicibles, personnelles, émotionnelles : l'"art de l'ordinaire" ne se raconte pratiquement pas. Parfois, il s'agit simplement d'être présent, là à un moment stratégique, en silence, d'écouter la personne en face de nous, ...* » (Puaud, 2013).

Ces interactions, bien qu'ancrées dans le quotidien, jouent un rôle fondamental dans la compréhension des mécanismes d'accueil et de socialisation professionnelle. Elles constituent un levier essentiel dans tout processus d'intégration réussi, en particulier dans le secteur de l'aide à la jeunesse, où l'humain et la relation occupent une place centrale.

## **2.2 Lectures croisées pour une procédure ancrée et cohérente**

---

En complément des investigations de terrain, une analyse documentaire a été menée en première et deuxième année, afin d'alimenter la réflexion sur l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs. Cette recherche s'est appuyée sur un corpus composé de

documents internes à l'ASBL Aube (le règlement d'ordre intérieur et le projet pédagogique), ainsi que de sources externes issues du secteur de l'aide à la jeunesse : articles spécialisés, ouvrages de sciences sociales, outils méthodologiques élaborés par d'autres institutions, et références légales encadrant l'onboarding et la promotion du bien-être au travail. Cette démarche a permis de croiser des approches variées, de questionner les pratiques existantes et d'identifier des dispositifs transférables ou adaptables au contexte institutionnel. Elle a aussi contribué à inscrire la procédure dans une perspective cohérente, respectueuse des valeurs portées par l'ASBL Aube, en accord avec les référentiels du secteur, et fidèle aux fondements éthiques du travail social.

Certaines sources insistent sur l'importance de dépasser une vision strictement administrative de l'accueil pour y intégrer une dimension relationnelle et pédagogique. Dans cette optique, le témoignage de Juliette, évoqué précédemment, trouve un écho particulier. Son expérience révèle comment des repères flous ou une intégration trop rapide peuvent impacter le sentiment d'appartenance et la stabilité dans l'emploi. À travers ce récit, l'attention est portée sur les éléments implicites, souvent négligés, mais décisifs dans la construction d'une intégration réussie : le climat relationnel, la reconnaissance, la qualité de l'accompagnement. L'analyse documentaire éclaire donc les enjeux de l'accueil des nouveaux professionnels, et contribue à la structuration d'un outil à la fois rigoureux, vivant et aligné sur les besoins du terrain.

### **2.3 Entretien exploratoire qualitatif**

---

Dans le prolongement de l'observation participante, une enquête qualitative a été mise en place en première année, afin de mieux comprendre les ressentis, les attentes et les éventuelles difficultés rencontrées par les travailleurs de l'ASBL Aube dans le cadre de leur intégration. Cette démarche vise à éclairer le lien entre qualité de l'accueil, bien-être professionnel et engagement dans le poste, trois éléments clés dans la mise en œuvre d'un dispositif pertinent. Pour ce faire, vingt et un travailleurs de l'ASBL, issus des quatre services et présentant des niveaux d'ancienneté variés, ont été rencontrés dans le cadre d'entretiens semi-directifs. Ce choix méthodologique permet de laisser place à l'expression libre, tout en suivant des axes précis de questionnement, notamment autour des premières semaines dans l'institution, du soutien reçu, de la compréhension des rôles et des besoins en accompagnement.

Un guide d'entretien a été élaboré en amont, afin de structurer les échanges autour de thématiques clés telles que : la clarté des attentes dès l'arrivée, les dispositifs formels

d'accueil, la dynamique d'équipe, le rôle du mentor<sup>5</sup>, ainsi que le vécu émotionnel lié à l'entrée dans la fonction. Ces entretiens visent à recueillir une parole qualitative et nuancée, indispensable pour comprendre les leviers et les freins à une intégration réussie.

## **2.4 Limites de la recherche**

---

Comme toute démarche qualitative, cette recherche comporte certaines limites qu'il convient de prendre en considération dans l'interprétation des résultats. Les entretiens réalisés auprès des travailleurs de l'ASBL Aube, bien que riches en contenu, ont parfois nécessité de maintenir une posture d'écoute discrète, afin de favoriser une parole libre et authentique. Cette position, volontairement non directive, a limité la possibilité d'approfondir certaines réponses en temps réel, notamment lorsque les propos abordaient des aspects sensibles ou personnels. Cette difficulté à approfondir certaines thématiques sensibles implique que certains résultats présentés pourraient manquer de nuances ou rester partiellement explorés, réduisant potentiellement la portée de certaines conclusions. Par ailleurs, dans certains cas, les entretiens se sont écartés des thématiques initialement prévues dans le guide d'entretien. Cette dérive spontanée, bien qu'imprévue, a été acceptée dans une logique de respect du rythme des participants, afin de ne pas contraindre artificiellement la parole. Ce choix a permis de recueillir des témoignages sincères et ancrés dans le vécu, mais a pu nuire à l'homogénéité de l'ensemble des données recueillies. Cette limite méthodologique a pour conséquence une certaine hétérogénéité des résultats obtenus, ce qui nécessite une prudence particulière lors des généralisations ou comparaisons entre témoignages. Enfin, il est important de souligner que la présente recherche s'inscrit dans un cadre spécifique, celui de l'amélioration du bien-être des travailleurs par le biais d'une procédure d'accueil. Ce cadrage influe directement sur la portée des résultats, qui restent spécifiquement liés aux contextes institutionnel et professionnel étudiés, limitant ainsi leur transférabilité à d'autres secteurs ou organisations.

## **2.5 À l'écoute des premiers jours : enquête au cœur de l'expérience d'intégration**

---

Dans une volonté de cerner avec justesse les besoins du personnel, une enquête exploratoire a été menée durant le stage de première année au sein de l'ASBL Aube. Cette première immersion sur le terrain visait à faire émerger les éléments fondamentaux sur lesquels fonder une procédure d'accueil et d'intégration, en adéquation avec les réalités de l'institution. Cette phase d'investigation a permis d'éclairer les pratiques existantes, de recueillir les perceptions

---

<sup>5</sup> « ..., Le mentorat désigne l'accompagnement opérationnel d'un nouveau travailleur par un collègue expérimenté, visant à faciliter l'apprentissage des repères institutionnels, des procédures et des pratiques professionnelles attendues. Le tutorat se distingue du mentorat, qui englobe un accompagnement plus large incluant le développement personnel et professionnel sur le long terme, ... » (OpenEdition Journals, 2023).

des travailleurs et de mettre en lumière les attentes formulées à l'égard des premiers temps passés dans l'ASBL.

Le choix méthodologique s'est porté sur un questionnaire écrit auto-administré, présenté en **annexe 5**, s'inscrivant dans une approche qualitative centrée sur l'expression des professionnels concernés. Conçu pour favoriser une parole libre et confidentielle, il s'adressait en priorité aux nouveaux collaborateurs, tout en intégrant la possibilité pour des collaborateurs plus expérimentés de contribuer. Ce croisement des regards, selon l'ancienneté, a enrichi l'analyse des parcours d'intégration. Structuré en neuf sections, le questionnaire explorait divers aspects essentiels à une intégration professionnelle<sup>6</sup> réussie. Une première partie recueillait des données personnelles contextuelles (âge, date d'entrée en fonction, service d'affectation), indispensables à une lecture nuancée des réponses. Les sections suivantes interrogeaient plusieurs dimensions du fonctionnement organisationnel : reconnaissance au travail, égalité de traitement, communication interne, participation aux décisions, pertinence des réunions d'équipe et priorités perçues dans l'action institutionnelle. Les deux dernières sections, plus ouvertes, invitaient les répondants à partager leur ressenti global, leur expérience d'intégration et leur bien-être au travail. Ces réponses ont permis de faire émerger des éléments parfois invisibles dans les dispositifs formels, tels que le rôle des dynamiques informelles, la qualité de l'accueil humain ou encore les zones de flou organisationnelles. L'ensemble de ces retours a constitué un matériau d'analyse précieux, mettant en lumière à la fois les leviers d'une intégration réussie et les freins encore présents. Ce travail d'enquête a ainsi jeté les bases d'une réflexion approfondie, guidant l'élaboration d'une politique d'accueil à la fois cohérente, réaliste et alignée sur les besoins exprimés au sein des équipes.

## 2.6 Traitement et analyse des données

---

Les données qualitatives recueillies ont été analysées selon une approche thématique, en s'appuyant sur les axes du guide d'entretien et du questionnaire. Chaque corpus a fait l'objet d'un codage manuel, consistant à surligner les passages clés, puis à leur attribuer des étiquettes thématiques (codes) reflétant les préoccupations, besoins ou perceptions exprimés. Les codes récurrents ont été regroupés en catégories plus larges, structurées autour de grandes dimensions de l'intégration (repères, accueil humain, accompagnement, etc.). Les résultats issus des entretiens, des questionnaires, des observations et des échanges informels ont ensuite été mis en relation dans une logique de triangulation<sup>7</sup>, afin de renforcer la validité

---

<sup>6</sup> « ..., c'est un processus par lequel un nouvel employé apprend son rôle, s'approprie les règles de l'organisation, adopte ses valeurs et s'insère dans le collectif de travail, ... » (Loureiro, 2023).

<sup>7</sup> « ..., stratégie méthodologique visant à croiser plusieurs méthodes ou sources de données afin d'assurer la robustesse, la validité et la richesse des résultats obtenus, ... » (Grange, 2004).

des interprétations. Cette confrontation des sources a permis d'identifier à la fois des convergences et des écarts porteurs de sens. Enfin, certaines analyses intermédiaires ont été soumises à discussion lors des assemblées participatives avec les professionnels de l'ASBL Aube, ce qui a permis d'enrichir l'analyse par des retours issus du terrain.

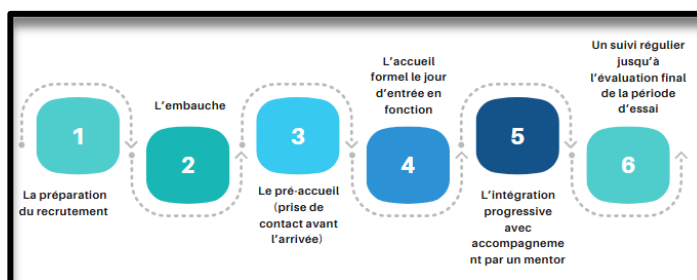
## 2.7 Créer pour mieux accueillir : une procédure d'accueil et d'intégration pensée pour les nouveaux arrivants

La deuxième année de master s'est concentrée sur un projet de création d'une procédure d'accueil et d'intégration destinée aux nouveaux collaborateurs de l'ASBL Aube, une institution active dans le secteur de l'aide à la jeunesse, et plus précisément au sein de services résidentiels généraux.

Ce projet est né d'un constat établi lors du premier stage : l'arrivée de nouveaux travailleurs se faisait de manière peu structurée, parfois improvisée, avec pour seule ressource le règlement d'ordre intérieur et le contrat de travail. Cette organisation lacunaire entraînait des difficultés telles que la désorientation des nouveaux engagés, la lenteur dans la prise de fonction, le manque de repères, voire des départs précoces. Afin de répondre à ce constat, une dynamique collaborative a été engagée, dans le but de formaliser et d'expérimenter une procédure d'accueil harmonisée, en adéquation avec les spécificités de l'institution. L'objectif était de professionnaliser l'ensemble du processus d'intégration, de la phase de recrutement jusqu'au suivi à plusieurs mois, tout en renforçant le sentiment d'appartenance, la cohésion d'équipe, la qualité des pratiques éducatives et le bien-être professionnel. Dans cette dynamique, il s'agissait également d'assurer une articulation cohérente entre les dimensions stratégiques (vision institutionnelle), opérationnelles (organisation pratique de l'accueil) et relationnelles (intégration humaine au sein des équipes).

La procédure développée est structurée en plusieurs phases clés.

Chaque phase précise les rôles des différents acteurs impliqués (direction, coordinateurs,



collègues, accompagnant, nouveau collaborateur), les outils à utiliser (lettres, fiches, fardes, check-lists, formulaires de feedback), ainsi que les délais et les objectifs attendus. En plus de la version classique, une procédure simplifiée d'accueil d'urgence a été pensée pour répondre aux situations de recrutement rapide ou imprévu. Le dispositif se veut également évolutif,

grâce à une grille de révision et d'actualisation permettant de faire vivre l'outil au sein de l'institution et de l'adapter aux réalités du terrain.

Ce projet s'inscrit dans une logique de gestion des ressources humaines responsable et durable, en cohérence avec les valeurs de l'ASBL Aube : respect, bienveillance, autonomie, intégrité et synergie. Il constitue une réponse concrète à une problématique institutionnelle, en créant une procédure pensée pour mieux accueillir les nouveaux arrivants dans un cadre structuré, bienveillant et professionnel. Dans une logique d'amélioration continue, la méthodologie adoptée repose sur une démarche participative et progressive, mobilisant les acteurs par l'accueil des nouveaux collaborateurs. L'objectif était de construire une procédure adaptée, réaliste et partagée, en intégrant les visions stratégiques, organisationnelles et opérationnelles portées par la coordination, les équipes éducatives et les autres parties prenantes.

Dans un premier temps, une phase de recueil d'informations a été menée à travers des observations participantes, une enquête exploratoire et des échanges informels. L'analyse de ces éléments a conduit à recentrer les objectifs de la démarche autour de la conception d'une procédure d'accueil complète. Sur cette base, le stage a permis l'élaboration autonome d'une première version de la procédure, en s'appuyant sur les informations transmises par le directeur général-administratif-pédagogique, les coordinateurs et plusieurs travailleurs. Cette version initiale intégrait les éléments perçus comme essentiels par ces différents acteurs, en croisant leurs perspectives et leurs attentes. Dans la poursuite de l'élaboration de cet outil, un travail d'affinement collectif a été engagé.

## **2.8 Travailler en équipe et Co-construction**

---

Si l'élaboration du premier jet de la procédure d'accueil s'est faite de manière autonome, sa version finale résulte d'un processus collectif structuré, reposant sur la mobilisation des acteurs de terrain. Trois assemblées distinctes avec la direction, la coordination et les travailleurs ont permis d'ouvrir des espaces d'expression, de débat et de co-analyse, où chacun a pu apporter son expertise d'usage, ses besoins, ses propositions et des pistes d'amélioration.

### **Récolte de la parole de la direction**

Elle a permis de préciser les attendus institutionnels, les objectifs poursuivis par la procédure, les enjeux de cohérence avec les valeurs de l'ASBL Aube, ainsi que les responsabilités à répartir entre les différents niveaux hiérarchiques.

## Récolte de la parole de la coordination

La seconde assemblée a été dédiée aux coordinateurs et coordinatrices des différents services. Leur position charnière entre la direction et les équipes de terrain a permis de faire émerger des propositions concrètes en matière d'organisation, d'accompagnement et de communication autour de l'arrivée d'un nouveau travailleur. Ces échanges ont permis d'identifier les conditions pratiques nécessaires à une intégration fluide, tout en tenant compte des contraintes spécifiques liées au fonctionnement quotidien d'un service résidentiel général.

## Récolte de la parole des travailleurs

Enfin, une troisième assemblée a rassemblé des travailleurs issus des différents services. Une attention particulière a été portée à la représentativité des participants, afin de permettre l'expression d'une diversité de points de vue. Les échanges ont porté sur les expériences passées d'intégration, les besoins ressentis lors de l'arrivée d'un nouveau collègue, les difficultés rencontrées, ainsi que les pratiques informelles déjà en place et jugées efficaces. Ce moment a également été l'occasion de discuter du rôle du mentor, des attentes réciproques, et des conditions d'un accompagnement bienveillant et constructif. Ces trois temps d'échange ont permis de recueillir des retours concrets et pertinents, sur la base desquels des ajustements finaux ont été apportés à la procédure déjà rédigée. Les échanges menés à chaque niveau ont permis d'ajuster la procédure initiale et d'en faire un outil partagé, à la fois cohérent, ancré dans les réalités du terrain et légitimé par l'ensemble des équipes : « ..., Co-construire, c'est créer ensemble du sens, des pratiques, des outils, à partir de positions, d'intérêts et de savoirs parfois divergents, mais mis en dialogue dans une visée de transformation partagée,... » (Monceau, 2011). Ainsi, la co-construction ne se résume pas à une simple consultation : elle suppose un véritable travail collectif d'ajustement. Cette posture collaborative rejoint les principes de participation active et de gestion partagée du changement, en phase avec les valeurs de l'ASBL Aube.

## **2.9 Présentation du projet auprès de trois institutions et/ou ASBL actives dans le secteur de l'aide à la jeunesse**

---

Dans le cadre de l'élaboration d'une procédure d'accueil et d'intégration destinée aux nouveaux employés de l'ASBL Aube, il apparaît essentiel de s'appuyer sur des pratiques existantes, déjà expérimentées dans d'autres structures du secteur. S'inspirer de dispositifs concrets permet en effet de sortir d'une vision strictement théorique et d'identifier des outils

applicables, éprouvés par des professionnels confrontés à des réalités similaires. À cette fin, trois visites ont été organisées au sein d'institutions actives dans le secteur de l'aide à la jeunesse : un SRG, un PEP et un SRU. Le choix de ces structures repose sur plusieurs critères : leur complémentarité en termes de missions et de population accueillie, la réalisation d'expériences d'intégration récentes, la facilité de collaboration pour la visite, la mixité des équipes (expérimentés et nouveaux travailleurs), ainsi que leur taille. Certaines de ces institutions ont par ailleurs été identifiées comme des références locales, sur base de recommandations de terrain ou de premiers échanges informels. L'objectif de ces visites est d'analyser les dispositifs d'intégration déjà en place, d'identifier les outils mobilisés (livret d'accueil, parrainage, immersion, formations internes...), d'observer les organisations internes, et de rencontrer divers professionnels : directions, coordinateurs, éducateurs référents, mentors, etc. L'intérêt de cette démarche repose davantage sur la variété qualitative des expériences recueillies que sur leur représentativité au sens statistique. Il ne s'agit donc pas de constituer un panel représentatif du secteur, mais plutôt d'explorer un éventail d'approches et de contextes, afin d'enrichir la réflexion sur les conditions optimales d'un accueil structurant.

Les premières observations laissent entrevoir des pratiques très contrastées. Par exemple, certaines structures ont mis en place des journées d'immersion collective destinées à présenter l'ensemble de l'organisation aux nouveaux arrivants. Cette approche favorise une vision d'ensemble du fonctionnement institutionnel, une compréhension transversale des services et des liens entre eux, ainsi qu'un sentiment d'appartenance renforcé. Comme évoqué plus haut lors des enquêtes et échanges de terrain, le rôle du mentor apparaît également dans les pratiques observées au sein des institutions visitées. Certaines structures privilégient un accompagnement individualisé, en confiant à un mentor la mission de guider le nouveau professionnel au quotidien et de favoriser son intégration progressive dans les valeurs et les pratiques de l'équipe.

La coexistence de ces deux approches, collective et individualisée<sup>8</sup>, met en lumière des logiques d'intégration différentes mais complémentaires. Ces observations invitent à interroger les notions de mentorat, de transmission informelle et d'accompagnement structuré, ainsi que les conditions propices à l'instauration d'un sentiment de sécurité professionnelle et relationnelle dès les premiers jours. Avant d'entrer dans le détail des données récoltées, il convient de souligner que les résultats issus de ce travail ont permis de dresser un état des lieux précis, de formaliser une procédure d'accueil structurée, d'en

---

<sup>8</sup> « Cette coexistence désigne d'une part l'approche collective, reposant sur l'accueil groupé des nouveaux collaborateurs, et d'autre part l'approche individualisée, centrée sur un accompagnement personnalisé par un mentor » (Peretti,2024)

expérimenter les premières phases et d'ajuster le dispositif en fonction des retours du terrain. L'analyse critique de cette démarche, croisée avec les apports théoriques et les données collectées, met en lumière les leviers et les limites d'un onboarding structuré dans le secteur de l'aide à la jeunesse, tout en ouvrant des perspectives d'amélioration continue pour l'ASBL Aube.

### 3. Résultats

Dans un premier temps, les données recueillies ont été analysées pour dégager des axes de travail. Dans un second temps, ces axes ont servi à rédiger une première ébauche de la procédure. Le terrain d'étude comprenait l'ensemble des quatre services de l'association : deux SRG, un SRU et un PEP. La première phase du projet a consisté en une immersion par observation participante dans ces services, suivie d'une phase d'enquête qualitative et de validation progressive du protocole d'accueil. Ce contexte temporel (de septembre 2023 à juin 2025) et spatial (services concernés) a été précisé pour délimiter rigoureusement le champ de l'étude. Les résultats de cette étude, fondés sur une analyse croisée des observations de terrain, des entretiens semi-directifs, d'un questionnaire en ligne et de visites comparatives, mettent en évidence à la fois l'état initial de l'accueil à l'ASBL Aube et les effets de la mise en place d'une nouvelle procédure d'onboarding. Ces constats s'inscrivent directement dans le fil rouge du mémoire en apportant des éléments de réponse à la question centrale : dans quelle mesure une procédure d'accueil peut-elle favoriser une meilleure intégration des nouveaux travailleurs, et comment adapter cette procédure pour améliorer l'accueil dans le secteur de l'aide à la jeunesse ?

#### 3.1 État des lieux de l'accueil à l'ASBL Aube

Afin de mieux cerner les besoins, la première étape de la recherche visait à réaliser un état des lieux de l'accueil au sein de l'ASBL Aube. L'observation participante réalisée dans les quatre services a révélé que l'accueil des nouveaux collaborateurs était jusqu'alors largement informel et hétérogène. Chaque équipe faisait preuve de bonne volonté pour intégrer les arrivants, mais aucun cadre commun n'existait au niveau institutionnel. Comme l'exprime une éducatrice : « ..., quand un nouveau collègue arrive, on fait de notre mieux pour qu'il se sente à l'aise, mais il n'y a pas de vrai cadre. Il faut également reconnaître que ce n'est pas toujours structuré. C'est souvent au fil de l'eau, selon qui est présent ce jour-là,... » (Julie, éducatrice). « ..., Je me souviens d'une nouvelle collègue qui m'a dit après une semaine : je ne sais toujours pas exactement à qui je peux poser certaines questions. On fait ce que l'on peut avec les moyens que l'on a, mais il nous manque un vrai outil commun,... » (Matt, éducateur). Les pratiques d'accueil variaient donc fortement d'un service à l'autre : tour informel des locaux,

transmission orale de quelques consignes essentielles, présentation aux collègues de passage... Ces attentions restaient improvisées et dépendantes des personnes présentes. En conséquence, les nouveaux employés se retrouvaient souvent livrés à eux-mêmes pour comprendre leur rôle et le fonctionnement de l'institution. L'absence de structure formelle engendrait un sentiment d'incertitude et pouvait ralentir l'adaptation des recrues.

La collecte des données a suivi une démarche de recherche-action combinant observation participante, entretiens semi-directifs et questionnaire. Ces données ont ensuite été analysées selon une méthode thématique, permettant de regrouper les attentes en trois grands axes : **besoin de structuration institutionnelle (direction), besoin d'un accueil humain préparé (éducateurs), besoin d'outils et de repères concrets (assistantes sociales).**

Cette analyse a servi de socle pour identifier les éléments essentiels à intégrer dans la future procédure d'accueil. Les extraits suivants illustrent les besoins spécifiques formulés par chaque groupe professionnel.

### 3.2 Les besoins et attentes du terrain

---

Avant la création de la procédure formalisée, les besoins et attentes recensés pour chaque niveau hiérarchique étaient les suivants :

- **Du côté de la direction** : le souhait d'une procédure d'accueil structurée, cohérente avec les valeurs de l'ASBL Aube et les objectifs institutionnels. La direction attend un cadre commun qui précise les attendus institutionnels dès l'entrée en fonction et qui répartisse clairement les responsabilités d'accueil entre les différents acteurs (direction, coordination, équipes de terrain), afin d'assurer cohérence et efficacité dans l'intégration.
- **Du côté des éducateurs** : le besoin d'un accompagnement de proximité pour le nouvel arrivant. Les équipes éducatives expriment l'importance de désigner un collègue référent et/ou un mentor qui guide le nouveau dans son apprentissage du poste. Elles souhaitent également disposer de temps dédiés pour transmettre les informations clés sans perturber le fonctionnement du service, et insistent sur une bonne préparation en amont (poste de travail prêt, équipe prévenue, planning communiqué à l'avance) afin de faciliter l'intégration. Ce témoignage illustre ces propos : « ..., *Quand j'ai été recruté, il n'y avait aucune procédure formelle pour m'accueillir. Le premier jour, personne ne savait vraiment qui devait me prendre en charge. L'équipe avait bonne volonté, mais il n'y avait aucun plan : on m'a juste dit "tu peux t'installer là" sans me préciser ce qu'on attendait de moi. J'ai ressenti beaucoup de solitude et de flottement dans mes débuts,...* » (Eric, éducateur)

- **Du côté des assistantes sociales** : l'attente de supports concrets détaillant le fonctionnement interne et les aspects pratiques de l'organisation. Les travailleurs sociaux souhaitent que chaque nouvel employé reçoive dès son premier jour un référentiel écrit reprenant les informations indispensables (règlement d'ordre intérieur, procédures administratives, contacts utiles) pour qu'il puisse accomplir ses tâches en respectant le cadre légal et institutionnel. Ce besoin dépasse le simple livret : il reflète une attente de clarté sur les circuits d'information, les ressources numériques, et les personnes à contacter.

« ..., Il m'a manqué un guide pratique lors de mes premiers jours : j'ai dû poser beaucoup de questions pour comprendre des choses basiques comme l'utilisation du Word, où trouver les documents des jeunes, à qui s'adresser pour une décision, etc., ... » confie ainsi (Sophie, éducatrice), soulignant l'importance de fournir un livret d'accueil aux nouveaux collègues.

Les données collectées (notes d'observation, transcriptions d'entretiens, réponses aux questionnaires) ont été traitées selon une démarche d'analyse qualitative. Pour cela, un codage manuel et une analyse thématique ont été utilisés. Le codage manuel consiste à repérer dans les textes les passages importants et à leur attribuer une étiquette ou un mot-clé. L'analyse thématique permet ensuite de regrouper ces extraits annotés sous des thèmes communs afin d'identifier les sujets majeurs. Chaque ensemble de données (corpus) a été examiné en détail : les passages significatifs ont été surlignés, puis classés en fonction des besoins, perceptions ou problèmes évoqués. Les étiquettes récurrentes ont ensuite été regroupées en catégories plus larges. Cette méthode a permis de faire émerger les principaux thèmes relatifs à l'intégration, tout en respectant la diversité des propos recueillis. Ces constats ont été corroborés par les témoignages de plusieurs nouveaux travailleurs récemment engagés. Ceux-ci confirment les difficultés d'une intégration « sur le tas ». Par exemple, une éducatrice embauchée sans dispositif d'accueil raconte : « ..., Dès le premier jour, j'ai dû apprendre sur le tas, sans réelle orientation. Les premières semaines ont été particulièrement difficiles. Ce manque de structure et de soutien a rendu mon intégration beaucoup plus lente et stressante..., » (Louis, éducateur). Nombreux sont ceux à partager ce sentiment d'avoir été livrés à eux-mêmes, devant souvent découvrir seuls les procédures, les outils ou les attentes de leur poste.

### **3.3 Résultats de l'enquête interne**

---

D'après les données recueillies via le questionnaire en ligne (55 répondants, soit environ 71,4 % de l'effectif), seuls 20 % des employés estiment avoir bénéficié d'un accueil satisfaisant

lors de leur entrée en fonction. La population étudiée rassemble les travailleurs de l'ASBL, incluant les éducateurs de terrain, les cadres intermédiaires et les membres de la direction. Le questionnaire exploratoire a été diffusé à l'ensemble du personnel, et cet échantillon couvre les différents services et niveaux d'ancienneté, ce qui assure une représentativité des profils, qu'il s'agisse de jeunes engagés ou de collaborateurs expérimentés. Par ailleurs, 67 % des personnes interrogées indiquent n'avoir reçu aucune documentation écrite ni guide d'accueil au moment de leur arrivée, et 73 % déclarent qu'elles auraient souhaité être accompagnées par un collègue référent dès leur premier jour. Une très grande majorité (près de 80 %) juge qu'une visite préalable du service ou une rencontre de l'équipe avant la prise de poste aurait été utile pour réduire le stress initial. La représentativité a également été assurée dans la sélection des personnes rencontrées en entretiens semi-directifs, couvrant les différents services et profils de l'ASBL Aube.

### **3.4 Analyse des entretiens semi-directifs**

---

Au total, en complément du questionnaire, 21 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès des acteurs clés de l'organisation (éducateurs, assistantes sociales, direction, coordination), apportant un éclairage qualitatif sur les besoins d'amélioration de l'accueil et les attentes spécifiques selon les différentes catégories professionnelles. « ..., *Je me souviens que la veille de mon premier jour, je ne savais même pas comment entrer dans le bâtiment, ni à qui m'adresser. Aucune visite préalable, aucun contact rassurant. Résultat, dès le matin de mon arrivée, j'étais stressée, j'ai attendu longtemps dans l'entrée, sans qu'on vienne m'accueillir. Cela a clairement teinté ma perception du climat de travail,...* » (Axelle, éducatrice).

Le choix des personnes interrogées a inclus des salariés de chaque service de l'institution (SRG, SRU, PEP), de niveaux d'ancienneté variés (des nouvelles recrues aux collaborateurs expérimentés) et des personnes jouant un rôle central dans l'accueil (mentor et/ou parrain). Cette diversification des profils visait à recueillir un éventail large de points de vue afin de comprendre finement les pratiques d'intégration en vigueur. Les résultats, bien que tirés d'un échantillon restreint, confirment les attentes exprimées dans le questionnaire : les nouveaux travailleurs ressentent le besoin d'un cadre plus structuré, d'informations claires en amont et d'un accompagnement dédié pour faciliter leur adaptation. « ..., *En arrivant, j'aurais aimé qu'on m'explique comment fonctionnaient les outils informatiques ou la gestion des dossiers. Mais personne n'avait le temps. J'ai passé mes premiers jours à chercher des documents sur les serveurs partagés, sans savoir lesquels étaient à jour ou pertinents. Cela m'a fait perdre énormément de temps et m'a fait douter de mes compétences,...* » (Amandine, assistante sociale). Les entretiens menés auprès des éducateurs, coordinateurs et membres de la

direction vont dans le même sens, soulignant notamment le souhait d'un mentorat organisé et d'une meilleure préparation avant l'arrivée du nouvel employé. Ce recueil d'observations et de témoignages met en évidence des attentes communes quant à l'amélioration de l'accueil des nouveaux venus, ainsi que des besoins spécifiques selon les fonctions occupées.

### 3.5 Apports des visites comparatives

---

Les trois visites comparatives menées dans des institutions similaires du secteur de l'aide à la jeunesse (un SRG en province de Namur, un SRU en région liégeoise et un PEP en Brabant wallon) ont apporté un éclairage précieux sur la pertinence de la démarche de l'ASBL Aube et ont permis de la situer par rapport aux pratiques existantes ailleurs. Ces échanges externes ont confirmé que la problématique d'un accueil structuré des nouveaux travailleurs est un enjeu largement partagé. Dans l'ensemble, les professionnels des autres structures ont accueilli la procédure de l'ASBL Aube avec un vif intérêt, voire une certaine admiration. Une éducatrice d'un SRG visité a ainsi commenté : « ..., *C'est impressionnant, vous avez pensé à tout. Chez nous, c'est beaucoup plus informel... Rien que l'idée d'envoyer la fiche de poste avant l'arrivée, de prévoir un pack de bienvenue avec les codes d'accès, un plan des locaux et une check-list pour le premier jour, ça évite qu'on se sente perdu. J'ai déjà vu des collègues commencer sans même savoir où trouver certains documents de base, ou à qui poser des questions. Ce n'est pas par mauvaise volonté, c'est juste qu'on manque de repères clairs,...* » (Valentine, directrice du SRG). Ce retour souligne à la fois la complétude de la procédure élaborée à Aube et les manques observés dans les structures n'ayant pas de dispositif équivalent. D'autres témoignages au cours de ces visites ont mis en évidence des approches variées de l'onboarding : « ..., *Nous, on fonctionne au feeling... Le côté humain prime, mais il manque une vraie structure,...* » (Thierry, coordinateur d'un PEP), reconnaissant une dépendance forte à l'implication individuelle de l'équipe, faute d'outils formalisés. Du côté d'un service SRU, un système de parrainage informel existe bien, mais sans livret d'accueil ni entretiens de suivi planifiés. Un membre de la direction reconnaît lui-même les limites du modèle actuel : « ..., *Ce que vous avez mis en place, c'est ce qui nous manque. On a du turnover, et les jeunes ressentent quand un éducateur n'est pas bien intégré,...* » (Pascal, directeur général). Ce constat fait par un responsable souligne un point crucial : la qualité de l'accueil des nouveaux a un impact direct sur la stabilité des équipes et la qualité du service rendu aux bénéficiaires. En d'autres termes, un éducateur « mal » intégré risque de quitter rapidement son poste, et dans l'intervalle, son malaise peut être perçu par les jeunes accompagnés, au détriment de la confiance et de la continuité pédagogique.

Lors de ces visites comparatives, les retours recueillis ont non seulement validé la démarche de l'ASBL Aube, mais ont aussi fourni des idées d'amélioration. Par exemple, la proposition

d'un moment symbolique d'accueil collectif (brise-glace, souper, etc.) lors de la première réunion d'équipe a été intégrée à la procédure finale. De même, le principe du binôme d'accueil a été conforté par les discussions avec les autres institutions, qui y voient un atout pour créer du lien rapidement. Ces comparaisons ont renforcé la conviction que la procédure répond à un besoin réel du secteur : disposer d'un cadre formel pour l'accueil, avec des outils concrets, tout en préservant la dimension humaine indispensable à ce métier. L'ASBL Aube se positionne ainsi comme pionnière en la matière, avec une pratique de onboarding structuré dont pourraient s'inspirer d'autres organisations à l'avenir. Ces échanges ont également conforté l'idée qu'un dispositif structuré et humain est indispensable pour stabiliser les équipes, prévenir le turn-over et sécuriser les usagers. Le fait d'avoir cherché des comparaisons externes a aussi légitimé la démarche auprès des équipes internes, montrant que l'ASBL Aube s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue, partagée par d'autres acteurs du secteur.

### 3.6 Apports du onboarding structuré : données comparatives et effets observés

Pour pallier cette problématique, l'intégration des nouveaux travailleurs devient un enjeu stratégique, sur lequel la suite de ce mémoire se concentrera, à travers l'étude de l'importance de l'onboarding : « ..., *Le processus par lequel les employés nouveaux sont accueillis, orientés et soutenus afin de maximiser leur efficacité et leur engagement au sein de l'organisation,...* » (Bauer, 2010). L'expérience de Juliette illustre les effets négatifs d'un accueil insuffisant. En Belgique et en France, des études et données récentes confirment l'impact d'un onboarding structuré sur la satisfaction, la performance et la fidélisation des employés.

Effets négatifs d'un onboarding insuffisant	Bénéfices d'un onboarding structuré
22 % des départs ont lieu dans les 45 premiers jours suivant l'embauche (HeyTeam, 2024) ;	Un onboarding efficace augmente la fidélisation des employés de 82 % (Brandon Hall Group, 2023) ;
50 % des salariés en France déclarent avoir vécu une mauvaise intégration, ce qui nuit à leur engagement et à leur motivation (Workelo, 2024) ;	97 % des salariés en France estiment qu'un bon onboarding est crucial pour leur engagement à long terme (Oak Engage, 2024) ;
1 salarié sur 3 quitte son poste avant la fin de la période d'essai à cause d'un accueil insuffisant (Workelo, 2024) ;	Les entreprises investissant dans un onboarding structuré constatent une hausse de 70 % de la productivité des nouveaux employés (Brandon Hall Group, 2023) ;

<p>En Belgique, un onboarding mal organisé peut retarder la pleine productivité de 6 à 8 mois (Workelo, 2024) ;</p>	<p>Les structures d'aide à la jeunesse ayant formalisé leur accueil réduisent significativement leur turnover (HeyTeam, 2025).</p>
---	--

(Tableau issus de <sup>9</sup>).

Les chiffres sont parlants, mais ce sont les témoignages vécus, comme celui de Juliette, qui rendent ces données encore plus pertinentes. L'impact d'un accueil mal structuré n'est pas abstrait : il entraîne des conséquences tangibles sur le bien-être et la productivité des employés, comme l'illustre l'expérience partagée. En Belgique comme en France, un onboarding structuré améliore non seulement la fidélisation et la productivité, mais renforce également l'engagement des collaborateurs. Il constitue donc un levier essentiel pour le bien-être et la pérennité des organisations. Ainsi, il devient évident qu'une procédure d'accueil bien pensée est un investissement stratégique pour l'ASBL.

### 3.7 Apports stratégiques d'un accueil conforme à la législation

En intégrant les exigences législatives dans la création d'une procédure d'accueil formalisée, l'ASBL Aube pourrait non seulement se conformer aux normes légales, mais aussi améliorer de manière significative l'expérience d'intégration des nouveaux travailleurs. Une procédure d'accueil structurée garantirait que les travailleurs reçoivent les informations nécessaires sur leur rôle, les attentes de l'institution, ainsi que sur les valeurs et la culture de l'organisation. Elle permettrait également d'assurer un meilleur suivi de leur bien-être et d'intégrer des mécanismes de soutien dès le début de leur arrivée. Ainsi, la mise en place d'un processus d'accueil conforme aux exigences légales contribuerait non seulement à la conformité de l'ASBL Aube avec la législation, mais aussi à l'amélioration de l'engagement, du bien-être et de la stabilité des équipes, facteur crucial pour la qualité des services rendus aux jeunes. Cette approche légale ne fait pas qu'assurer un cadre normatif : elle devient un levier stratégique de fidélisation ayant un impact direct sur les conditions de travail et la qualité des accompagnements. Suite à ce travail d'analyse et d'échanges, une première version de la procédure d'accueil a été rédigée de manière autonome, en s'appuyant sur les données

<sup>9</sup> Les données présentées dans ce tableau sont issues des sources suivantes :

1. HeyTeam (2024). Les chiffres clés de l'onboarding.
2. Workelo (2024). Baromètre de l'intégration des salariés en France.
3. Oak Engage (2024). The Importance of Employee Onboarding.
4. Brandon Hall Group (2023). The True Cost of a Bad Hire and the ROI of Structured Onboarding.
5. HeyTeam (2025). Rapport sectoriel sur l'accueil dans le secteur social *en Belgique*.

récoltées sur le terrain et les bonnes pratiques observées. Ce projet initial a ensuite été présenté aux équipes lors de trois assemblées internes réunissant chacune un niveau hiérarchique (direction, coordination, équipes éducatives), afin de recueillir les retours des professionnels et d'affiner le dispositif en fonction des besoins exprimés. Ces trois temps d'échange ont permis des ajustements concrets et une adaptation fidèle aux réalités du terrain. Grâce à cette procédure d'onboarding structurée en phases et outillée, l'ASBL Aube dispose désormais d'un cadre clair pour accueillir ses nouveaux collaborateurs. On est ainsi passé d'un accueil variable à un parcours d'intégration balisé, offrant à chaque nouvel entrant à la fois des repères concrets, un accompagnement humain soutenant et une vision globale de son rôle au sein de l'organisation. Ce dispositif, fruit d'une élaboration collaborative, répond aux besoins exprimés par le personnel tout en satisfaisant aux exigences légales et aux objectifs stratégiques de l'institution en matière de gestion des ressources humaines.

Chacune de ces assemblées internes avait un objectif spécifique: valider la cohérence institutionnelle avec la direction, ajuster les modalités pratiques avec les coordinateurs, et tester l'adéquation au terrain avec les équipes éducatives. Chaque retour a été recensé, analysé et, si pertinent, intégré sous forme d'ajustements concrets pour rendre la procédure plus opérationnelle, plus accessible et mieux acceptée. Le processus itératif de co-construction ainsi mis en place a abouti à la création d'un outil d'onboarding validé collectivement, à la fois opérationnel (prêt à l'emploi sur le terrain), institutionnel (cohérent avec les valeurs et règlements de l'ASBL) et humain (tenant compte de la dimension relationnelle de l'accueil). La procédure formalisée comprend plusieurs outils concrets (lettre et fiche de bienvenue, livret, pack de bienvenue, guide d'urgence, système de mentorat, etc.) visant à structurer les premières étapes de l'intégration, tout en conservant une souplesse adaptée aux réalités du terrain. Le détail de ces outils est présenté **en annexe 1**.

En plus de la version classique, une procédure simplifiée d'accueil d'urgence a été pensée pour répondre aux situations de recrutement rapide ou imprévu. Le dispositif se veut également évolutif, grâce à une grille de révision et d'actualisation permettant de faire vivre l'outil au sein de l'institution et de l'adapter en continu. Par ailleurs, un portail numérique interne dédié aux nouveaux arrivants a été mis en place, regroupant l'ensemble des ressources utiles (documents administratifs, organigramme, procédures internes, FAQ, fiches pratiques, etc.). Accessible en ligne, ce portail sert de fil conducteur tout au long du parcours d'intégration et permet à ces derniers de retrouver facilement les informations nécessaires. Dans un deuxième temps, la recherche vise la formalisation d'une procédure d'accueil structurée, élaborée de manière participative pour répondre aux manques identifiés. Dès les premiers jours du projet, une clarification des objectifs a été entreprise, visant à formaliser un parcours d'intégration

pour les nouveaux arrivants au sein de l'ASBL. Pour ce faire, elle a commencé par dresser un état des lieux informel de la situation. Elle s'est interrogée sur les difficultés rencontrées par les nouveaux venus et sur les attentes de l'organisation. Cette phase préliminaire a structuré la réflexion à partir de questions clés : que transmettre, à quel moment, et avec quels supports ? Ces questionnements ont guidé la suite du projet en orientant les choix ultérieurs.

### **3.8 Conception réflexive de la procédure d'accueil :**

---

#### **3.8.1 Organisation initiale de la réflexion**

La définition des étapes a émergé d'une réflexion progressive, aboutissant à une structure du parcours d'accueil en séquences chronologiques (phase préalable à l'arrivée, premier jour sur le terrain, suivi dans les premières semaines). Pour chaque étape, elle a déterminé quelles actions étaient nécessaires et qui en serait responsable. Cette structuration l'a amenée à faire des choix concrets : par exemple, programmer une réunion d'accueil le premier jour et prévoir un point de suivi au bout d'un mois. Elle a également schématisé ces étapes à l'aide d'un diagramme afin de visualiser clairement le déroulement du parcours. Ce cadrage initial a posé les bases du planning d'intégration et orienté la réflexion sur les contenus spécifiques de chaque phase.

#### **3.8.2 Sélection des outils et supports**

Un des aspects essentiels a été le choix des outils et supports d'accompagnement. Plusieurs dispositifs ont été envisagés : un livret d'accueil synthétique, un pack de bienvenue contenant les documents clés, des fiches descriptives de poste, un tutorat individualisé, ou encore un questionnaire de premiers retours. Il a fallu arbitrer en fonction de la réalité de l'ASBL : l'accent a été mis sur des supports concrets et facilement appropriables par l'équipe. Par exemple, un livret d'accueil illustré présentant l'association et ses valeurs a été retenu, de même qu'un ensemble de documents pratiques (organigramme, consignes de sécurité, etc.). Un espace numérique partagé a été initialement mis en place avec des QR codes. Par ailleurs, un système de parrainage a été instauré, dans lequel un collègue expérimenté accueille le nouveau venu durant ses premiers jours. Chaque choix a été pesé en fonction de son utilité : un nombre limité de supports a d'abord été testé pour en évaluer la pertinence, avant un éventuel enrichissement du dispositif.

Chaque élément de cette procédure répond à un besoin précis identifié pendant la phase de recherche. Par exemple, le pack d'accueil vise à éviter que le nouvel employé ne se sente perdu face à des détails matériels (clés, codes, accès aux outils) ; le binôme de tutorat offre

un repère humain rassurant ; le pré-accueil garantit que l'arrivée se fait en confiance et sans zones d'ombre sur les missions attendues; enfin, le portail numérique assure une transparence et une accessibilité continue aux informations, tout en soulageant les encadrants de la répétition des mêmes explications. L'ensemble de la procédure a été conçu de manière participative: les éducateurs, coordinateurs et membres de la direction ont pu apporter leurs idées, relire les documents créés et adapter les outils proposés pour qu'ils correspondent aux réalités du terrain. Cette co-construction a facilité l'adhésion et permis une appropriation progressive de la démarche.

### **3.8.3 Rédaction et formalisation des documents**

La rédaction des documents d'accueil a été un travail minutieux et itératif. Un ton clair, sobre et professionnel a été privilégié, en veillant à éviter le jargon administratif superflu. Chaque contenu a été structuré pour faciliter la lecture : paragraphes courts, titres explicites et listes à puces lorsque c'était pertinent. Par moments, elle relisait les textes à voix haute pour évaluer la fluidité et l'accessibilité. L'écriture l'a souvent amenée à revenir sur les choix initiaux: par exemple, un long paragraphe descriptif a été transformé en un schéma plus simple pour présenter un processus complexe. De plus, elle a pris soin de respecter la charte graphique de l'ASBL et d'utiliser un vocabulaire compréhensible par tous, en explicitant les termes spécifiques au secteur. Chaque document a fait l'objet d'une relecture attentive, parfois en sollicitant un retour informel d'un collègue pour vérifier la clarté du message. Ce travail progressif a permis de renforcer la cohérence globale du dispositif.

### **3.8.4 Ajustements progressifs et apprentissages**

Après avoir finalisé une première version de la procédure, des tests à petite échelle ont été mis en place. Par exemple, l'accueil d'un nouveau collaborateur a été simulé sous forme de jeu de rôle, et un collègue a joué le rôle du nouvel arrivant pour recueillir ses impressions. Ces essais ont permis de repérer des incohérences ou des éléments superflus. Il est apparu que la partie administrative était trop dense à traiter dès le premier jour et qu'il valait mieux l'étaler sur plusieurs journées. Progressivement, la procédure a été modifiée en échelonnant certaines tâches et en allégeant le volume initial d'informations. Il a également été constaté l'importance d'intégrer des moments d'échanges informels, par exemple en prévoyant un déjeuner de bienvenue ou un point de rencontre détendu. À chaque retour d'expérience, la procédure gagnait en clarté et en pertinence. Cette phase expérimentale s'est révélée riche en apprentissages : elle a confirmé qu'un tel dispositif doit rester souple et évolutif, et que la prise en compte du vécu des participants renforce son efficacité.

### **3.8.5 Difficultés rencontrées et stratégies de résolution**

Le travail de conception n'a pas été exempt de difficultés. L'un des principaux enjeux a consisté à trouver un équilibre entre exhaustivité et simplicité, afin d'éviter à la fois l'omission d'informations essentielles et la surcharge des documents.

Pour y remédier, elle a procédé par ajustements itératifs entre niveau de détail et lisibilité globale : un paragraphe trop technique a par exemple été raccourci et placé en annexe pour ne pas surcharger le lecteur. Un autre obstacle a été la gestion du temps : concilier le calendrier universitaire avec les impératifs du terrain a imposé de planifier rigoureusement chaque étape de rédaction et de validation. Un planning prévisionnel a ainsi été élaboré afin de guider le processus pas à pas, tout en conservant une marge de manœuvre pour les imprévus. Au-delà de ces aspects logistiques, certaines options ont été régulièrement réévaluées, plusieurs sections ayant fait l'objet de reformulations successives. Face à ces hésitations, elle a consolidé ses choix en revenant aux objectifs initiaux et en s'inspirant de modèles existants ou de retours d'expérience du secteur. Ces stratégies ont permis de maintenir la cohérence globale du travail. Finalement, ces difficultés se sont révélées être de véritables opportunités d'apprentissage : elles ont renforcé la rigueur et la persévérance mobilisées tout au long du processus, tout en soulignant l'importance de la patience et de la flexibilité dans ce type de démarche.

### **3.8.6 Limites du protocole et posture réflexive**

Si la mise en œuvre du protocole d'onboarding à l'ASBL Aube a permis des avancées notables, certaines limites ont néanmoins été relevées au fil de l'expérimentation. La première concerne la charge supplémentaire que représente le rôle de mentor pour les professionnels en poste : même si cette fonction est reconnue comme essentielle, elle suppose un investissement en temps et en énergie difficile à concilier avec les autres responsabilités. Comme le confie une éducatrice référente : « ..., *C'est valorisant d'être mentor, mais parfois j'ai l'impression de courir après le temps. J'aimerais pouvoir être plus disponible pour répondre aux questions du nouveau, sans devoir sacrifier mes autres missions,...* » (Audrey, éducatrice). Par ailleurs, la généralisation du protocole à tous les services reste un enjeu : certaines équipes, plus petites ou moins structurées, peuvent rencontrer des difficultés à appliquer les mêmes outils ou à désigner un binôme disponible. Le protocole, bien qu'adaptable, demande parfois des ajustements selon les réalités du terrain. Une coordinatrice souligne à ce propos : « ..., *On voit que ça fonctionne bien là où il y a de la stabilité dans l'équipe. Mais dans les services en tension, ce n'est pas évident de dégager du temps ou des ressources pour tout mettre en place,...* » (Denis, directeur général)

Enfin, plusieurs points méritent une attention particulière dans la durée : la nécessité de maintenir le protocole vivant et actualisé, de l'adapter à des profils très différents (jeunes diplômés, travailleurs expérimentés, personnes en reconversion, etc.), et de garantir que les retours des nouveaux venus soient réellement pris en compte pour ajuster la démarche. Ces éléments n'invalident pas la pertinence de la procédure, mais rappellent qu'aucun dispositif, aussi structuré soit-il, ne peut se substituer à l'écoute active, à la présence humaine et à la capacité d'adaptation des équipes. Cette évaluation invite donc à maintenir une vigilance collective et à inscrire l'onboarding dans une dynamique d'amélioration continue.

### **3.8.7 Expérimentation collective et ajustements pratiques**

Dans le cadre de l'expérimentation de la procédure, les trois assemblées internes organisées au sein de l'ASBL Aube (impliquant la direction, la coordination et les équipes éducatives) ont constitué des moments-clés de validation collective de la nouvelle procédure. Lors de ces réunions, la procédure d'accueil a été présentée en détail aux équipes, qui ont pu réagir, poser des questions et formuler des suggestions d'ajustement. Ces échanges ont été essentiels pour ancrer la procédure dans la réalité du terrain et lever certaines réticences.

Par exemple, certaines préoccupations initiales portaient sur la charge de travail associée à la tenue du portail numérique ou sur la confidentialité des données liées au suivi du nouvel employé. Grâce au dialogue, des solutions ont été trouvées, telles que la création de différents niveaux d'accès sur le portail (pour que seules les personnes autorisées voient les informations sensibles, un binôme de mentorat et non une seule personne), ou la simplification de quelques documents jugés trop lourds à compléter. Les apports des éducateurs ont permis d'alléger et clarifier la check-list d'accueil, en précisant les responsabilités et en éliminant les doublons. « ..., *Ayant assisté à l'accueil de plusieurs nouveaux collègues, j'ai constaté que ceux qui recevaient un accompagnement structuré dès le début s'intégraient bien plus vite. À l'inverse, ceux livrés à eux-mêmes se décourageaient vite, avaient du mal à poser des questions, et parfois finissaient par partir prématurément, ce qui affaiblissait toute l'équipe,...* » (Lili, coordinatrice SRG1), soulignant l'importance d'un référent dédié. En définitive, ces ajustements participatifs ont assuré une appropriation collective du dispositif, gage de sa pérennisation. La mise en œuvre pratique de cette procédure d'onboarding a été testée à l'occasion de l'arrivée d'un nouvel éducateur engagé au sein de l'ASBL Aube. Ce cas réel a servi de projet-pilote pour éprouver les différentes composantes de l'accueil formalisé. Une réunion préparatoire d'équipe a d'abord été organisée avant son premier jour afin de planifier son accueil : à cette occasion, deux travailleurs expérimentés ont été désignés comme mentors du nouvel arrivant.

Ensemble, ces référents ont préparé le terrain en définissant des objectifs d'intégration clairs (par exemple : maîtriser tel logiciel interne dans les deux premières semaines, rencontrer tous les partenaires clés du service dans le premier mois, etc.), en identifiant les priorités pédagogiques et en répartissant certaines tâches de mentorat entre eux (présentation des jeunes suivis, explication des procédures administratives, etc.). Ils ont également veillé à informer le reste de l'équipe du plan d'accueil, de manière à ce que chacun sache comment contribuer : qui fera visiter les locaux, qui expliquera tel outil, qui prendra du temps pour les questions en fin de première journée, etc. Ces préparatifs ont favorisé une mobilisation collective autour de l'accueil.

Le premier jour du nouvel employé a été soigneusement orchestré conformément à la checklist d'accueil. À son arrivée, tout était prêt: le bureau avait été aménagé, le matériel informatique configuré, son identifiant et ses accès créés, et même son nom affiché à l'entrée de son espace de travail. Un collègue l'a accueilli avec la lettre de bienvenue officielle de la direction, puis lui a remis le pack d'accueil préparé. Il a pu effectuer un tour complet des locaux en compagnie de son binôme, rencontrer progressivement les membres de chaque service et découvrir les « coulisses » du fonctionnement de l'ASBL. Les consignes de base (horaires, pauses, règles de sécurité, planning de formation interne) lui ont été présentées de manière structurée dès cette première journée, évitant ainsi un effet de surcharge dispersée. Le ressenti du nouvel arrivant à chaud a été très positif sur le rôle de chacun. Les retours recueillis lors des premiers jours ont montré que la préparation matérielle et humaine réalisée en amont (bureau prêt, pack d'accueil, mentor désigné) contribuait très fortement au ressenti positif du nouvel employé. Ce climat rassurant a confirmé la justesse des choix opérés. Dans les jours qui ont suivi, le binôme de tutorat a continué d'assurer un suivi quotidien : débriefing informel en fin de journée pour répondre aux questions apparues en situation, puis bilans hebdomadaires plus formels pour évaluer la compréhension des tâches et le bien-être du nouvel employé. Ce suivi rapproché a permis de détecter et résoudre immédiatement de petits obstacles (par exemple, besoin d'une formation supplémentaire sur un logiciel ou clarification d'une procédure mal comprise), au lieu de laisser ces difficultés s'accumuler.

Comme il l'a résumé avec humour à la fin de son premier jour : « ..., *Il ne manquait plus que le gâteau !,...* » (Dany, coordinateur PEP de l'ASBL Aube), une remarque qui témoigne d'une atmosphère d'accueil chaleureuse et presque festive. Ce ressenti souligne que la démarche a permis de faire sentir au nouvel employé qu'il était attendu, valorisé et accueilli avec soin, et non comme un « de plus » dont l'arrivée passerait inaperçue. L'expérimentation a également mis en lumière l'importance d'ajuster la procédure en temps réel grâce aux retours du terrain. Malgré la préparation, certains questionnements pratiques ont surgi au sein de l'équipe

encadrante lors de l'accueil du nouvel employé : « **Que devons-nous faire concrètement pour accueillir le nouveau collègue ? Qui sera responsable de quoi ?** »

Ces interrogations, exprimées « Ouvertly » en réunion, ont ouvert un espace de dialogue et de co-construction supplémentaire. Plutôt que de considérer la procédure comme un script figé, l'équipe a discuté des aménagements possibles : chacun a réfléchi à sa contribution personnelle à l'accueil, en fonction de ses disponibilités et de son rôle. Par exemple, les éducateurs de terrain se sont concertés pour alterner dans l'accompagnement du nouvel employé afin de ne pas surcharger une seule personne ; la coordinatrice a précisé les points qu'elle aborderait lors du point de suivi à une semaine ; un référent a proposé de créer un petit rituel de bienvenue lors de la première réunion d'équipe (comme faire un tour de table de présentation réciproque ou partager un café-gâteau, idée qui a été retenue). Ce processus participatif a renforcé la cohésion d'équipe : chaque membre s'est senti impliqué dans la réussite de l'accueil, et non simplement spectateur. En parallèle, la direction a rappelé son soutien et son engagement en ajustant certaines conditions : elle a temporairement allégé la charge de travail des mentors afin qu'ils disposent du temps nécessaire pour accompagner efficacement le nouvel employé.

Plusieurs participants ont souligné que, loin d'ajouter une surcharge bureaucratique, cette formalisation leur fait gagner du temps à moyen terme : un éducateur a noté qu'avec le pack et la fiche de bienvenue, « ..., *on ne doit plus courir après les infos de base, tout est prêt,...* » (Stéphanie, directrice pédagogique), et un cadre intermédiaire a apprécié de pouvoir s'appuyer sur un processus clair pour suivre l'évolution du nouveau sans devoir tout improviser. Au fil des échanges, on a pu constater une appropriation croissante du dispositif par les équipes : ce qui, au départ, était perçu comme un changement imposé est devenu un projet collectif, dans lequel chaque service s'est progressivement reconnu. L'implication directe de la direction générale dans ces assemblées, marquée par un discours de soutien affirmant que « l'accueil des nouveaux est l'affaire de tous », a également conforté les équipes dans l'idée que le sujet est pris au sérieux au plus haut niveau, et que les moyens nécessaires seront donnés pour appliquer la procédure (temps de réunion, désignation systématique des mentors, ressources pour le pack d'accueil, etc.).

### **3.9 Synthèse des résultats sur la procédure d'accueil et d'intégration à l'ASBL Aube**

Les retours d'expérience, recueillis au moyen de questionnaires, d'entretiens et d'observations, soulignent nettement la nécessité de formaliser et de structurer l'accueil des nouveaux employés. Les besoins identifiés varient selon les acteurs : la direction insiste sur une dimension institutionnelle, les éducateurs soulignent l'importance d'un accompagnement

humain attentif, tandis que les assistantes sociales souhaitent disposer de repères écrits pour orienter leur pratique. La procédure élaborée répond à ces attentes au moyen de principes directeurs fondés sur la clarté, la simplicité et l'utilisation d'outils concrets.

L'expérimentation du dispositif d'accueil favorise une intégration plus harmonieuse des nouveaux arrivants. La prise de poste s'effectue plus sereinement, permettant une appropriation plus rapide des processus internes. L'engagement des collaborateurs est nettement renforcé et contribue à une dynamique collective positive. De plus, les employés expérimentés valorisent leur rôle de parrain et/ou mentor, enrichissant ainsi le parcours d'intégration des recrues. Le dispositif produit également des effets positifs sur le climat de travail global et sur la qualité des services offerts. Bien qu'il soit encore prématuré d'en mesurer l'impact sur le turn-over, les indicateurs actuels s'avèrent encourageants. La procédure est conçue comme un outil évolutif, nourri en continu par les retours d'expérience et adapté en fonction des besoins constatés. De plus, la démarche participative de co-construction adoptée tout au long du projet facilite son appropriation collective, encourage la circulation des savoirs, renforce l'adhésion et assure la pérennité et l'efficacité du processus. Ce caractère itératif garantit que le dispositif demeure toujours en phase avec les besoins évolutifs de l'association. Ces résultats confirment la pertinence de ce dispositif d'accueil structuré au sein de l'ASBL Aube.

#### 4. Discussion

La démarche déployée à l'ASBL Aube s'appuie clairement sur les principes de la socialisation organisationnelle et de l'onboarding. En effet, la littérature souligne qu'un dispositif d'accueil formel et institutionnalisé (programme structuré, tutorat, parcours d'intégration) optimise l'ajustement des nouveaux entrants et leurs attitudes positives envers l'organisation. Dans notre cas, le protocole d'intégration co-construit (accueil collectif, rencontre avec un mentor de terrain, transmission des procédures de l'association, etc.) a permis de réduire l'incertitude initiale et de clarifier les rôles. Ces dispositions concrètes rejoignent la définition de la socialisation en mentionnant qu'il s'agit « ..., *d'un processus par lequel les employés passent du statut d'outsider à celui de membre participant et efficace...*, » (Feldman, 1976).

Autrement dit, on attend d'un nouveau recruté qu'il arrive à l'aise sur plusieurs plans : identité professionnelle, règles du groupe, valeurs organisationnelles et tâches à accomplir. Notre protocole a visé précisément ces quatre dimensions en fournissant aux travailleurs novices un cadre explicite : ambiances, valeurs de l'Aube et missions détaillées leur permettant de comprendre leur nouvel environnement et d'y adhérer progressivement.

On peut ainsi établir un parallèle clair entre ces quatre dimensions observées et les « 4C » décrits par Bauer : la conformité (informations réglementaires et administratives fournies), la

clarification (précision des rôles et attentes via le tutorat et les guides), la culture (transmission des valeurs et repères institutionnels) et la connexion (création de liens sociaux avec l'équipe par le parrainage et les moments d'échange). Ce schéma théorique trouve une application directe dans le dispositif de l'ASBL Aube, démontrant comment il s'incarne dans la pratique. Cette orientation s'inscrit également dans la vision de (Lacaze & Perrot 2010), qui insistent sur: « ..., *la nécessité de penser l'intégration comme une stratégie globale, et non comme un simple événement ponctuel,...* ». Leur ouvrage montre que les entreprises innovantes mettent en place un programme d'intégration complet et s'appuient sur la théorie de la socialisation pour le structurer. Cette perspective rejoint notre démarche, tant dans l'usage d'outils d'analyse (questionnaires, guide d'accueil) que dans le choix d'une approche participative, en cohérence avec les pratiques recommandées.

Par ailleurs, (Bauer 2010) définit l'onboarding comme « ..., *le processus consistant à aider les nouvelles recrues à s'adapter aux aspects sociaux et aux performances de leur emploi,...* ». Les actions concrètes mises en œuvre à l'ASBL Aube : accueil administratif, parrainage, visites, modules de présentation, correspondent à cette définition. Ils contribuent à créer un climat de confiance et une socialisation progressive : en apportant des informations explicites et un soutien sur le terrain, l'organisation renforce l'engagement proactif des nouveaux (recherche d'informations, participation aux activités), ce qui améliore encore l'ajustement. Au-delà de l'ajustement organisationnel, le dispositif d'intégration influe également sur une dimension centrale : le bien-être au travail, qui constitue un prisme d'analyse particulièrement pertinent. En effet, ce dispositif d'accueil vise non seulement la performance organisationnelle, mais également le confort psychologique des nouveaux arrivants. Selon (l'INRS<sup>10</sup>,2019), le bien-être au travail est « ..., *un concept englobant qui dépasse la santé au travail et intègre notamment la satisfaction et le sentiment d'accomplissement,...* ».

Proposer un cadre structuré dès l'arrivée semble ainsi favoriser des retours positifs de la part des nouveaux employés : ceux-ci expriment une meilleure satisfaction cognitive (compréhension du métier, clarté des attentes), ainsi qu'un sentiment d'appartenance affectif, en percevant que leurs besoins sont reconnus. La littérature identifie en effet trois composantes du bien-être : la satisfaction (dimension cognitive), le plaisir au travail (émotionnel) et la réalisation de soi, ou sens donné à l'activité (dimension eudémonique). Notre

---

<sup>10</sup> L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) est un organisme français chargé de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Il réalise des études, fournit de l'expertise, propose des formations et diffuse des outils de prévention à destination des entreprises, des salariés et des professionnels de la santé au travail. Il est financé par la branche « Risques professionnels » de la Sécurité sociale.

procédure d'accueil agit sur ces trois leviers : elle informe (satisfaction), facilite les rencontres humaines (plaisir relationnel) et rappelle le sens de la mission éducative (réalisation de soi). En outre, les leviers efficaces de bien-être sont organisationnels plutôt qu'individuels : « ..., ce qui produit de l'effet, c'est de s'intéresser au contenu et au contexte du travail, ... », comme le souligne (Truchot 2005).

L'action portée sur l'environnement professionnel (organisation structurée, soutien des supérieurs) s'inscrit dans ces préconisations, en matière de prévention du stress et de promotion du bien-être. Les résultats révèlent également que les interactions informelles jouent un rôle clé: les échanges directs avec le mentor, le supérieur ou les collègues fournissent des informations implicites et un support social indispensables au nouveau salarié. Facilités par la présence physique dans les locaux et les points réguliers, ces échanges renforcent le sentiment d'efficacité et de sécurité, contribuant ainsi au bien-être global. Cette démarche participative s'aligne sur la perspective interactionniste de la socialisation, conçue comme un processus d'influence réciproque entre l'organisation et l'individu. Les professionnels impliqués ont ainsi pu ajuster le contenu et s'approprier les outils, consolidant la mise en œuvre du programme. Par ailleurs, le soutien direct des collègues a renforcé la dynamique d'accueil : comme le soulignent de nombreux travaux, le mentorat et les contacts sociaux soutenus favorisent l'intégration en apportant contexte, feedback et encouragements. Les comportements proactifs des nouveaux arrivants (curiosité, recherche d'aide) ont été encouragés et valorisés, en cohérence avec les modèles liant socialisation active et réussite de l'intégration. Afin de ne pas alourdir cette section, une analyse détaillée des limites méthodologiques, opérationnelles et de transférabilité, ainsi que des pistes d'amélioration concrètes, est présentée en 2. Elle complète les résultats en apportant des perspectives de consolidation et d'évolution du dispositif d'accueil.

### **Vers une formalisation stratégique de l'accueil : finalité, outils et impacts attendus**

La structuration de l'accueil au sein de l'ASBL Aube se fonde sur un objectif clair : construire une procédure d'intégration réaliste, adaptée aux besoins exprimés par les équipes et soutenue par une compréhension fine des dynamiques humaines, organisationnelles et institutionnelles. Ce mémoire poursuit plusieurs objectifs spécifiques. Il vise, en premier lieu, à structurer une procédure d'accueil permettant de favoriser l'ancrage durable des nouveaux travailleurs au sein de l'ASBL Aube. Ensuite, il cherche à améliorer leur bien-être dès les premiers jours d'engagement, en réduisant le stress lié à l'arrivée dans un environnement complexe. Un autre objectif consiste à renforcer la cohésion d'équipe, en favorisant une intégration harmonieuse et progressive. Enfin, cette démarche s'inscrit dans une volonté plus

large de professionnaliser les pratiques internes, en alignant le processus d'accueil sur les exigences légales et les standards du secteur de l'aide à la jeunesse.

Cette démarche a donné lieu à la formalisation d'un parcours d'intégration (pré-accueil, premier jour, suivi, évaluation), enrichi d'outils concrets : livret d'accueil, pack de bienvenue, tutorat personnalisé, suivi régulier. Au-delà de la mise en conformité, ce dispositif d'onboarding incarne un investissement stratégique pour la mission éducative de l'institution. Il vise à renforcer l'efficacité individuelle et collective, à soutenir le bien-être des professionnels et à consolider les dynamiques de coopération au sein des équipes, autant d'enjeux humains majeurs qui influent directement sur la qualité de l'accompagnement éducatif. En reconnaissant l'accueil comme un levier d'intégration culturelle et institutionnelle, ce mémoire met en lumière les conditions d'une intégration réussie et propose des réponses concrètes aux enjeux de terrain identifiés. En définitive, structurer l'accueil et passer d'une approche improvisée à une procédure formalisée constitue un investissement dans l'avenir de l'équipe éducative, et plus largement dans la qualité du service rendu aux jeunes accompagnés.

## 5. Conclusion

Le présent travail a montré que la mise en place d'une procédure d'accueil structurée favorise significativement l'intégration des nouveaux travailleurs au sein de l'ASBL Aube. L'étude suggère qu'un onboarding global, initié dès le recrutement et co-construit avec les équipes, permet aux nouveaux collaborateurs de s'approprier rapidement les repères essentiels (rôles, valeurs, pratiques) et de développer un fort sentiment d'appartenance. Cette dynamique se traduit par une meilleure clarté fonctionnelle, une satisfaction accrue et un bien-être renforcé, en lien avec les effets attendus de la socialisation organisationnelle (engagement, stabilité, réduction du turnover). Dans le secteur de l'aide à la jeunesse, l'efficacité du dispositif repose sur son adaptation aux réalités du terrain. Il est essentiel de renforcer les contenus relatifs aux dimensions éducatives, juridiques et relationnelles du métier, et de consolider la fonction « mentorat » en y intégrant un accompagnement émotionnel et éthique. L'accueil doit être pensé comme un processus continu, articulé à la formation et au suivi professionnel. Il conviendrait de formaliser les actions engagées (charte d'accueil, comité Ressources humaines) et d'instaurer une évaluation régulière. La formation des mentors et la mise en réseau des pratiques constituent également des leviers importants. Enfin, l'élargissement de cette recherche à d'autres structures permettrait d'évaluer la transférabilité du modèle et son adaptation à divers contextes. En conclusion, une procédure d'accueil participative et adaptée s'impose comme un levier stratégique d'intégration, de fidélisation et de qualité de service. En poursuivant ses ajustements, l'ASBL Aube pourra renforcer la cohésion de ses équipes et la pérennité de sa mission auprès des jeunes.

### Ouvrages :

---

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success* (pp 4-24). Alexandria. SHRM Foundation.

Campenhoudt, V. L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales - 5e éd.* Paris. DUNOD.

Blondel, J-L. (2018). *Former et fidéliser un nouveau collaborateur.* Paris. Insep Editions.

Boutinet, J.-P. (2005). *Les parcours de vie : Variations autour d'un modèle.* Paris. Presses Universitaires de France.

De Rauglaudre, A., & Renard, M. (2022). *L'expérience collaborateur : Engagez vos équipes et déployez de nouveaux modes de travail.* Malakoff. Dunod.

Discry Anne. 2020. *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative.* Liège : Edipro.

Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., & Schuler, R. (2008). *La gestion des ressources humaines.* Louvain-la-Neuve. De Boeck Supérieur.

Dor, L. (1977). *Hygiène et sécurité du travail. Évolution de la sécurité du travail à « Cockerill-Liège » de 1956 à 1974 : Analyse et réflexion.* Luxembourg. Commission des Communautés européennes.

Fisher, A. (1996). *L'accueil en institution : Entre hospitalité et cadre* (pp 15-72). Toulouse. Érès.

Foudriat, M. (2019). *La co-construction dans les organisations sociales et éducatives.* Paris. Presses Universitaires de France.

Gracos, C. (2024). *Crise dans l'aide à la jeunesse : Manifeste pour une réforme structurelle* (pp 12-50). Bruxelles. Fédération Wallonie-Bruxelles.

Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in Practice* (3e éd.). Londres. Routledge.

Koussoulos, A. (2015). *Onboarding : Attirez, intégrez et fidélisez vos collaborateurs*. Saint-Denis-La-Plaine. Afnor édition.

Lacaze, D. & Perrot, A. (2010). *Intégration des salariés et socialisation organisationnelle : définitions, pratiques et enjeux* (pp157-178). *Gestion 2000*. vol 27. n°5. Bruxelles. ICHEC.

Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (1977). *Le secteur non marchand : Acteurs et dynamiques sociales*. Paris, Éditions du Seuil.

Laval, C. (2010). *Manager et motiver par les valeurs*. Paris. Éditions d'Organisation.

Lemoine, P. (2015). *Les politiques d'intégration en entreprise*. Bruxelles . Presses Universitaires de Belgique.

Lévy-Leboyer, C. (2009). *La motivation au travail : Modèles et stratégies* (3e éd.).Paris Cedex. Editions d'Organisation.

*Le Larousse*. (2015). *Définition de l'accueil*. Paris. Larousse

*Le Larousse*. (2015). *Définition de l'intégration*. Paris. Larousse

*Le Grand Robert*. (2017). *Définition de l'onboarding*. Paris. Dictionnaires Le Robert.

Loureiro, C. (2023). *Boîte à outils de l'Onboarding*. Malakoff. Dunod.

Peretti, J.-M. (2024). *Ressources humaines* (19e éd.). Paris. Vuibert.

Peretti, J.-M. (2024). *Gestion des ressources humaines* (24e éd.). Paris. Vuibert.

**Reichers**, A. E. (1987). *Socialisation organisationnelle : Transmission de savoirs par des travailleurs expérimentés*. In J. W. Lorsch (dir.), *Comportement organisationnel* (pp.55-65). Englewood Cliffs. NJ : Prentice Hall.

Sy Tounkara, M. (2012). *L'intégration réussie d'un nouvel employé*. Dakar. Editions L'Harmattan.

Truchot, D. (2005). *Épuisement professionnel et burnout : concepts, modèles, interventions*. Paris. Dunod

Truchot, D. (2016). *Épuisement professionnel (burnout)*, dans *Psychologie du travail et des organisations* (pp. 181-188). Paris. Dunod.

### **Articles scientifiques :**

---

Feldman, D.C. (1976). *A practical program for employee socialization*. *Organizational Dynamics*. vol 5. (pp 64-80). Consulté le 23/05/2025 [A practical program for employee socialization - ScienceDirect](#)

Lacaze, D. (2007). *La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle*. *Management & Avenir*. vol 14, (pp 9–26). Consulté le 23/05/ 2025 [pp+329-348+V004IS03N001106+Chaimae+El+bakkouri \(1\).pdf](#)

Maslach, C., & Jackson, S. (1981). *The measurement of experienced burnout*, vol 2. n°2, pp 99-113). *Journal of Occupational Behavior*, consulté le 23/05/2025 <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Monceau, G. (2011). *La co-construction dans les pratiques sociales*. *Revue internationale de psychosociologie*, vol 17. n°42. (pp 39-52). Consulté le 23/05/2025 [Bibliographie | Cairn.info](#)

Perrot, A. (2008). *L'accueil des nouveaux salariés : enjeux de performance et de fidélisation*. *Revue française de gestion*. vol 186. (pp 89-104). Consulté le 23/05/2025 <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-6-page-89.htm>

Puaud, D. (2012). *Le travail social ou l'« Art de l'ordinaire*. vol 58. Yapaka. Consulté le 23/05/2025 [https://www.yapaka.be/sites/yapaka.be/files/livre/58\\_travailsocial-puaud-web.pdf](https://www.yapaka.be/sites/yapaka.be/files/livre/58_travailsocial-puaud-web.pdf)

Ravon, B., & Vidal-Naquet, P. (2018). *Les épreuves de professionnalité, entre automandat et délibération collective. L'exemple du travail social*, *Rhizome* 2018/1. n° 67. (pp 74-81). Consulté le 26/05/2025 [https://learn-social.helmo.be/pluginfile.php/671150/mod\\_resource/content/1/B.RAVON\\_Epreuves%20%281%29.pdf](https://learn-social.helmo.be/pluginfile.php/671150/mod_resource/content/1/B.RAVON_Epreuves%20%281%29.pdf)

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. In *B. M. Staw , Research in organizational behavior*, Vol 1 . (pp. 209–264). JAI Press. Consulté le 23/05/2025 [SWP-0960-03581864.pdf](#)

## **Articles de loi :**

---

CCT n° 22 du 26 juin 1975 concernant l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise, qui comprend les prescriptions minimales auxquelles doit satisfaire l'accueil (publié le 9/10/1975).

25 avril 2007. — Arrêté royal relatif à l'accueil et à l'accompagnement des travailleurs concernant la protection du bien-être lors de l'exécution de leur travail (publié le 10/05/2007).

20 juin 2019. – DIRECTIVE (UE) 2019/1152 DU PARLEMENT EUROPEEN ET DU CONSEIL relatif à des conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'union européenne. L 186, 105-121. Journal officiel de l'union européenne.

Service Public Fédéral Justice. 23/02/24. Arrêté du Gouvernement de la Communauté française relatif aux conditions générales d'agrément et d'octroi des subventions pour les services visés à l'article 139 du décret du 18 janvier 2018 portant le Code de la prévention, de l'aide à la jeunesse et de la protection de la jeunesse. Consulté le 15 /04/2025  
<https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2018/12/05/2019010073/justel>

4 août 1996 – Loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (publié le 18/10/1996).

8 avril 1965 – loi relative à la protection la jeunesse, à la prise en charge des mineurs ayant commis un fait qualifié infraction et à la réparation du dommage causé par ce fait (publié le 15/04/1965)

9 septembre 1975 - Arrêté royal rendant obligatoire la convention collective de travail n°22 du 26 juin 1975 (publié le 9/10/1975).

Portail de l'aide à la jeunesse en Fédération Wallonie-Bruxelles. (s.d.). *Les services d'aide à la jeunesse: Missions et fonctionnement.* Consulté sur <https://www.aidealajeunesse.cfwb.be/index.php?id=332>

## **Cours :**

---

Maes, P. (2023-2024). *Identité professionnelles: l'observation participante*. Liège. HELMO ESAS

Petuzy S & Grava.E . (2023-2024). « *Management et gestion du personnel : syllabus* ». Hepl/Helmo. Consulté le 5 décembre 2024 sur [Équipes et canaux | Microsoft Teams](#)

### **Documents institutionnels :**

---

**ASBL Aube.** (2016). *Règlement d'ordre intérieur (Document PDF interne)*. mis à jour le 1er juin 2023. ASBL Aube.

ASBL Aube. (2016). *Projet éducatif : PEP. (Documents PDF interne)*.

ASBL Aube. (2016) . *Projet éducatif : SRU (Document PDF interne)*.

ASBL Aube. (2016). *Projet éducatif : Rêvaux (document PDF interne)*.

ASBL Aube. (2016). *Projet éducatif : Scohy (document PDF interne)*

### **Sites internet :**

---

HeyTeam. (2023). *Guide pratique de l'Onboarding*. Consulté le 23/05/2025 <https://www.heyteam.com/articles/onboarding-rh-definition-et-bonnes-pratiques>

Workelo. (2024). *Étude sur l'onboarding en France*. Consulté le 21/05/ 2025 [Workelo | Plateforme RH d'intégration et départ des collaborateurs](#)

Brandon Hall Group. (2023). *Onboarding: Strengthening Employee Engagement*. Consulté le 19/05/ 2025 <https://www.brandonhall.com>

Oak Engage. (2024). *State of Onboarding 2024*. Consulté le 23/05/2025. <https://www.oak.com>

Mensura. (2024). *Accueil des nouveaux collaborateurs : n'oubliez pas la sécurité*. Consulté le 23/05/2025 [Accueil des nouveaux collaborateurs : n'oubliez pas la sécurité ! - Mensura](#)

Van Coillie, F. (2023). *Qu'est-ce que l'onboarding et pourquoi est-il important ?*. Consulté le 25/04/2025 [Qu'est-ce que l'onboarding et pourquoi est-il si important ?](#)

Inser'ation. (s.d.). *SAJ et SPJ : Qui fait quoi, qui intervient et à quel moment ?* Consulté le 26/05/2025 <https://inseraction.be/saj-et-spj-qui-fait-quoi-qui-intervient-et-quel-moment>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s.d.). *L'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs.* Consulté le 26/05/2025 [Homepage | SPF Emploi - Travail et Concertation sociale](#)

Parcours Professionnel. (s.d.). *Comprendre la période d'accueil.* Consulté le 26/05/2025 <https://www.parcours-professionnel.be>

CGSLB. (2020). *Rôle de la Commission Paritaire 319.02 en Belgique.* Consulté le 26/02/2025 [2024-09-01 - recueil cct - cp 319.02 rw.pdf](#)

## Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je remercie chaleureusement mon superviseur de stage pour son écoute attentive, sa bienveillance constante et son accompagnement tout au long de cette recherche. Son regard attentif et ses conseils éclairés ont été précieux à chaque étape de ce travail.

Je souhaite également adresser mes sincères remerciements aux lecteurs extérieurs au cadre académique que j'ai eu le plaisir de côtoyer et qui ont accepté de lire ce mémoire.

Leurs retours constructifs et leur intérêt pour ce travail m'ont été d'un grand soutien.

Je remercie également mon employeur pour la confiance qui m'a été accordée durant ces deux années, ainsi que pour m'avoir offert l'opportunité de poursuivre mes études. Une attention particulière va à mon référent de stage, le directeur administratif, dont le soutien et l'écoute ont été essentiels dans le cadre de ce projet.

Enfin, j'adresse toute ma reconnaissance à mes proches pour leur soutien sans faille, leur patience et leurs encouragements constants tout au long de ce parcours.

### ➤ **Annexe 1 – Description des outils d'accueil mis en place dans le cadre de la procédure**

Chaque dispositif intégré dans la procédure d'accueil répond à un besoin identifié lors de la phase de recherche. Le pack d'accueil permet au nouvel employé de ne pas se sentir désorienté face aux aspects matériels comme les accès, les outils ou les repères physiques. Le binôme de tutorat apporte un accompagnement humain rassurant et facilite la transmission du savoir-faire. Le pré-accueil assure une arrivée préparée, sans ambiguïtés sur les attentes du poste. Enfin, le portail numérique centralise les ressources utiles, évitant aux encadrants de répéter continuellement les mêmes explications. L'ensemble du dispositif a été pensé de manière participative : éducateurs, coordinateurs et membres de la direction ont contribué à sa construction, relu les documents et proposé des ajustements pour l'adapter à la réalité du terrain. Cette implication collective a favorisé une appropriation progressive et durable de la nouvelle démarche.

Cette procédure formalise des outils concrets et des étapes clés pour guider l'accueil, tout en conservant une flexibilité humaine. Elle comprend notamment :

- Une lettre de bienvenue envoyée dès l'embauche, pour souhaiter la bienvenue et rappeler les informations pratiques (date d'arrivée, lieu, horaire) ;
- Une fiche de bienvenue recensant les coordonnées du nouvel employé, celles de son référent (mentor) et les points de contact importants ;
- Un livret d'accueil remis au nouvel arrivant dès son premier jour. Ce livret reprend l'ensemble des informations pratiques utiles à son intégration : les horaires de travail et routines du service, le règlement d'ordre intérieur (ROI), les conditions d'utilisation du véhicule personnel dans le cadre professionnel, les commodités mises à disposition (parkings, possibilités de lessive, lieux-clés de l'institution), les consignes de sécurité et les procédures en cas d'urgence, la couverture d'assurance en cas d'accident de travail, les contacts et démarches pour les premiers soins, etc. ;
- D'autres supports viennent compléter le dispositif, notamment un pack de bienvenue contenant du matériel et des documents essentiels, ainsi qu'un guide d'urgence ou mémo des procédures à suivre en cas de situations critiques (incidents, aspects de

sécurité, contacts clés en urgence), afin que le nouvel employé sache comment réagir en cas de besoin dès ses débuts, sans avoir à improviser ;

- La désignation d'un binôme de mentorat structuré : chaque nouvel arrivant se voit attribuer un collègue référent (« mentor »), chargé de l'accompagner durant ses premières semaines, lui permettant ainsi de transmettre le savoir-faire du terrain. Ce mentor dispose d'une fiche-guide précisant son rôle (accueil, présentation des collègues et des partenaires, explication des procédures quotidiennes, point régulier en fin de semaine, etc.). La question de proximité offre un soutien personnalisé et régulier, en complément de la hiérarchie (direction et coordination).

La procédure ainsi créée n'est pas le fruit d'une conception descendante, mais d'une co-construction progressive. Plusieurs allers-retours ont été menés entre le terrain et la conception écrite, en affinant le contenu grâce aux feedbacks successifs des acteurs impliqués, garantissant ainsi une appropriation collective dès la phase d'élaboration.

- Un programme d'intégration échelonné sur les trois premiers mois : il détaille le planning d'accueil (réunion de bienvenue le premier jour, rencontres planifiées avec les services supports, formations internes aux outils, points de suivi à 1 mois, 3 mois et 6 mois), afin de faire le point sur l'intégration du nouveau collaborateur, recueillir ses retours, répondre à d'éventuelles difficultés et ajuster son plan de formation si nécessaire. Ces moments de feedback encadrés permettent d'assurer un accompagnement dans la durée, au-delà du simple premier jour ;
- Ce programme est résumé dans un document remis au nouvel employé dès son arrivée, afin qu'il visualise son parcours d'intégration et sache à quel moment il pourra faire le point sur sa progression ;
- Une présentation des valeurs et repères institutionnels : les valeurs fondamentales de l'ASBL Aube (bienveillance, synergie, respect, autonomie, intégrité, etc.) sont explicitement communiquées et illustrées, par exemple sous la forme d'une charte d'accueil qui engage réciproquement l'institution et le nouvel employé. L'objectif est de transmettre la culture de l'organisation et de favoriser le sentiment d'appartenance dès l'entrée en fonction.

## ➤ Annexe 2 – Limites du dispositif et pistes d'amélioration

Cependant, certaines limites du projet doivent être soulignées. L'échantillon interrogé reste relativement modeste et hétérogène (différents métiers, anciennetés), ce qui restreint la généralisation des résultats. De plus, la nature qualitative et auto-rapportée de certains retours (questionnaires d'évaluation) peut introduire des biais. Enfin, la diversité des situations (différents horaires de prise de poste, niveaux d'expérience) a entraîné des réponses parfois divergentes, rendant difficile l'interprétation unique.

Au-delà de ces éléments, il convient de développer les limites rencontrées à trois niveaux complémentaires :

### **Limites méthodologiques :**

- Le biais de désirabilité dans les entretiens (certains travailleurs peuvent avoir évité les critiques directes) ;
- La représentativité : certains services ont pu être plus représentés que d'autres ;
- Les réponses aux questionnaires peuvent être influencées par l'ambiance du moment (ex. : surmenage ou conflit d'équipe) ;
- Pas de mesure de long terme : l'impact de la procédure sur la fidélisation n'est pas encore quantifié (car trop récent).

### **Limites du dispositif d'accueil lui-même :**

- La procédure reste jeune : elle devra être testée dans le temps pour garantir sa viabilité ;
- Certaines tâches du mentor pourraient poser problème en cas de charge de travail élevée ;
- L'appropriation de la procédure par tous les membres de l'équipe reste progressive ;
- La procédure peut être perçue comme rigide dans un secteur où chaque situation est très singulière.

### **Limites de transférabilité :**

- Le dispositif est adapté à l'ASBL Aube et à ses particularités : sa transposition dans d'autres structures nécessite des ajustements ;
- Certaines pratiques (accueil informel, relations entre collègues) sont difficiles à formaliser et relèvent plus de la culture implicite que de la procédure.

Ces limites incitent à considérer nos conclusions comme préliminaires, à confirmer dans un cadre plus large.

**Pour aller plus loin, plusieurs pistes d'amélioration concrètes ont été identifiées :**

- **Numérisation du parcours d'accueil** : développer un portail intranet ou des modules e-learning regroupant les documents de bienvenue, vidéos explicatives et quiz d'auto-formation. Un tel outil standardiserait la diffusion de l'information et permettrait au nouveau salarié de consulter à son rythme les ressources utiles ;
- **Formation continue des mentors** : organiser des sessions de formation pour les référents d'intégration afin de renforcer leurs compétences pédagogiques et psychosociales. Par exemple, les sensibiliser aux risques psychosociaux dans l'aide à la jeunesse (gestion du stress face à des situations difficiles) améliorerait la qualité de l'accompagnement ;
- **Enrichissement du contenu** : intégrer davantage d'exemples concrets et de retours d'expérience dans le guide d'accueil (études de cas, témoignages) pour illustrer les valeurs de l'ASBL Aube dans le contexte de l'aide aux jeunes. Cela inclut l'explicitation des méthodes éducatives et des normes à respecter auprès des mineurs ;
- **Suivi à long terme** : mettre en place un suivi formel de l'intégration (questionnaires de satisfaction à 1, 3 et 6 mois ; entretiens de débriefing) pour évaluer l'évolution du bien-être et de l'adhésion sur le long terme, et ajuster le dispositif en continu ;
- **Valorisation de la démarche** : capitaliser sur l'appropriation collective en instituant une boucle de feedback régulière où les nouveaux recrutés peuvent proposer des améliorations. Cette dynamique participative maintiendra l'actualisation du parcours d'accueil aux évolutions du secteur.

Ces ajustements visent à pérenniser le dispositif d'onboarding dans une logique d'amélioration continue, en tirant profit des outils numériques et de l'expertise terrain pour maximiser l'impact sur l'intégration et le bien-être des salariés. La question de « comment adapter une telle procédure au secteur de l'aide à la jeunesse ? » prend ici tout son sens. En effet, les contraintes spécifiques du secteur – par exemple la gestion de situations d'urgence, la grande instabilité des équipes ou la charge émotionnelle du travail auprès de jeunes en difficulté – exigent un dispositif d'onboarding flexible et réactif. À la lumière de nos résultats, il apparaît que la procédure formalisée doit être en mesure de se déployer rapidement lors d'embauches imprévues, tout en offrant aux nouveaux engagés un soutien immédiat face aux défis du terrain. L'intégration doit rester structurée sans rigidité excessive, afin de garantir qu'en dépit des imprévus et de la tension du quotidien, chaque nouvel arrivant bénéficie d'un accompagnement cohérent et bienveillant. En résumé, les concepts théoriques mobilisés dans

ce travail trouvent un écho direct dans les résultats observés. Par exemple, le fait de structurer l'onboarding s'est accompagné d'une augmentation de l'engagement et de la satisfaction des nouveaux employés, validant ainsi les apports de la littérature sur la socialisation et le bien-être. De même, la co-construction du dispositif avec le personnel a renforcé son appropriation par les équipes, et l'attention portée au bien-être (via un environnement de travail sécurisant et soutenant) a contribué à réduire le stress initial des recrues. Inversement, l'absence de cadre d'accueil était corrélée à un sentiment d'incertitude et de démotivation, en ligne avec les risques identifiés par les recherches antérieures. Au final, cette étude confirme empiriquement qu'un onboarding formalisé et adapté favorise une intégration réussie, accroît le sentiment d'appartenance et diminue l'intention de départ prématuré, ce qui rejoint les effets positifs annoncés dans la littérature.

### ➤ **Annexe 3 – L'épreuve de professionnalité et l'accueil structuré : une mise en perspective avec les travaux de Bertrand Ravon**

Le mémoire intitulé « Création d'une procédure d'accueil et d'intégration d'un nouveau travailleur » propose une démarche méthodologique, institutionnelle et humaine pour améliorer l'intégration des nouveaux professionnels au sein de l'ASBL Aube. Il est utile de mettre cette démarche en perspective avec les épreuves de professionnalité décrites par Bertrand Ravon (2018) afin d'en démontrer la pertinence. Ravon et Vidal-Naquet définissent la *professionnalité* comme la capacité, acquise par l'expérience, à suivre les règles du métier tout en sachant s'en écarter pour s'adapter aux situations concrètes. Cette définition fait écho à la réalité de l'accueil d'un nouveau travailleur : celui-ci doit assimiler des protocoles établis, tout en développant suffisamment d'autonomie pour faire face aux imprévus du terrain. La procédure d'accueil structurée préconisée dans le mémoire anticipe cet enjeu en offrant un cadre clair (règles, référents, valeurs institutionnelles) tout en encourageant une adaptation progressive aux situations complexes du travail social.

#### **Adaptation, mandat prescrit et « auto-mandat » : une tension constructive**

Selon Ravon, les professionnels sont investis d'un mandat prescrit (la mission officielle, les tâches formelles définies par l'institution) mais doivent simultanément composer avec la réalité du terrain, parfois en s'éloignant de ce mandat initial pour répondre aux besoins concrets. Ils peuvent alors s'attribuer un « auto-mandat », c'est-à-dire prendre des initiatives au-delà de ce qui est explicitement demandé, afin de s'ajuster aux circonstances. Le maintien de l'équilibre entre ce qu'implique le mandat officiel et ce que requièrent les situations réelles crée une tension permanente, que Ravon considère comme une véritable *épreuve de professionnalité*.

Dans la démarche du mémoire, la procédure d'accueil structurée sert précisément à atténuer cette tension dès l'entrée en fonction. En effet, un dispositif d'accueil formalisé explicite d'emblée le mandat prescrit du nouveau travailleur (missions, attentes, limites du poste) tout en reconnaissant la nécessité d'une flexibilité sur le terrain. Des discussions encadrées (par exemple avec un référent ou lors de réunions d'équipe initiales) peuvent aborder des cas pratiques et montrer comment l'institution attend de ses professionnels qu'ils exercent leur jugement. Ce faisant, le nouvel employé est préparé à faire face à l'ajustement entre normes prescrites et initiatives personnelles. Il comprend qu'adapter son action aux situations particulières n'est pas une entorse blâmable, mais une composante attendue de son professionnalisme – pourvu que cela se fasse en connaissance du cadre éthique et institutionnel. Cette clarification dès l'accueil légitime l'auto-mandat maîtrisé, réduisant l'incertitude et l'angoisse liées à cette épreuve. En somme, l'accueil structuré agit comme un

sas où l'on explicite « *ce que l'on est dans l'obligation de faire* » et « *ce que l'on fait en réalité*, évitant au nouveau travailleur de subir seul le paradoxe entre théorie et pratique.

### **La charge émotionnelle : soutenir le professionnel dès son arrivée**

Parmi les épreuves de professionnalité identifiées par Ravon figurent les épreuves émotionnelles. « *Toute relation d'aide est soumise au débordement d'affects* », rappellent Ravon et Vidal-Naquet. Concrètement, un intervenant social débutant peut être déstabilisé par des situations difficiles impliquant détresse, violence ou misère, suscitant chez lui des émotions intenses (empathie, indignation, découragement, etc.). Ces affects, s'ils ne sont pas reconnus et gérés, peuvent mener soit à une prise de distance excessive vis-à-vis des bénéficiaires (par mécanisme de protection), soit au contraire à un surinvestissement émotionnel peu soutenable. Dans les deux cas, la qualité de l'intervention en souffre et le professionnel s'expose à l'épuisement.

La démarche institutionnelle décrite dans le mémoire intègre cette dimension humaine dès l'accueil du nouveau travailleur. Un dispositif d'intégration structuré offre des moments d'échange où le nouvel arrivant peut exprimer ses ressentis face à ce qu'il vit sur le terrain, obtenir du soutien et normaliser ses réactions émotionnelles. Par exemple, la mise en place de tutorat ou de séances de débriefing régulières avec un supérieur ou un collègue référent crée un espace de parole sécurisant. Cela répond directement à l'épreuve émotionnelle : le travailleur social débutant ne reste pas seul avec ses affects débordants, il apprend à les gérer avec l'aide de la collectivité. Un accueil structuré sensibilise également aux pratiques de *self-care* et aux ressources disponibles (supervision, cellule psychosociale, etc.), démontrant que l'institution prend en compte la charge émotionnelle du métier. Ce soutien précoce contribue au bien-être du professionnel et, par extension, à la qualité de son accompagnement des usagers. Il s'agit d'une réponse proactive aux risques d'usure et de burn-out fréquemment pointés lorsque l'engagement personnel est très sollicité sans encadrement adéquat.

### **Enjeux organisationnels et dynamique collective : une réponse anticipative de l'institution**

Les épreuves organisationnelles constituent un autre volet des épreuves de professionnalité. Depuis les années 1980, de nombreuses mutations dans le secteur social ont soumis les professionnels à des pressions souvent contradictoires. D'un côté, on exige d'eux flexibilité, productivité et individualisation des responsabilités ; de l'autre, on leur impose des procédures standardisées, une charge de travail alourdie et des moyens parfois précaires. Ces contradictions organisationnelles, ajoutées à l'isolement potentiel du nouvel embauché et à la

complexité des réseaux institutionnels, peuvent déstabiliser un travailleur lors de sa prise de poste.

Face à cela, la dynamique collective au sein de l'équipe et de l'organisation joue un rôle capital. Ravon souligne que les professionnels ne sont pas condamnés à subir ces épreuves passivement : par diverses modalités, notamment collectives, ils parviennent à les réguler et à en transformer le sens. En effet, l'entraide, le partage d'expérience et la réflexion collective permettent de donner du sens aux difficultés et d'ajuster les pratiques. L'article de Ravon insiste d'ailleurs sur l'importance d'instances de réflexion collective, qu'elles soient informelles (par exemple, les discussions spontanées autour de la machine à café) ou formalisées (réunions cliniques, analyses de pratiques, etc.), afin d'orienter l'action et de délibérer sur les cas complexes.

La procédure d'accueil développée dans le mémoire s'inscrit pleinement dans cette logique de soutien organisationnel et collectif. En intégrant le nouveau travailleur de façon planifiée, l'institution crée dès le départ les conditions d'une appartenance à une équipe soudée. Concrètement, le dispositif d'accueil à l'ASBL Aube prévoit, par exemple, la présentation du nouveau venu à l'ensemble des collègues, la désignation d'un mentor référent, la participation encadrée à des réunions d'équipe et la formation aux protocoles internes. Cet accompagnement institutionnel envoie un message fort : le professionnel n'est pas un isolé laissé à lui-même, mais un membre à part entière d'une communauté de travail où il peut poser des questions, demander de l'aide et contribuer aux réflexions communes. Ainsi, lorsque le nouvel employé se heurte aux obstacles organisationnels (procédures lourdes, manque de ressources, etc.), il sait vers qui se tourner et comment escalader les problèmes de manière constructive. De plus, son intégration dans la délibération collective (par exemple, via des séances d'analyse de pratiques dès les premiers mois) lui permet de prendre du recul sur les situations inextricables et d'y voir plus clair grâce au regard croisé de ses pairs.

En offrant ce filet collectif et organisationnel, l'accueil structuré constitue une réponse anticipée aux épreuves de professionnalité. Il adresse les tensions inhérentes au travail social non pas a posteriori, lorsque le nouveau travailleur est déjà en difficulté, mais en amont, par une préparation et un accompagnement continu. Cela renforce la légitimité du dispositif d'accueil proposé dans le mémoire : ce dernier n'est pas un simple protocole administratif, mais bien un outil au service d'une pratique professionnelle pérenne et de qualité, en phase avec les enjeux concrets du terrain décrits par Ravon.

**Conclusion : Légitimité du dispositif d'accueil à la lumière des épreuves de professionnalité**

En tissant un lien explicite entre la démarche du mémoire et les épreuves de professionnalité, on met en évidence que le dispositif d'accueil structuré à l'ASBL Aube n'est pas seulement souhaitable, il est *nécessaire*. Il apporte des solutions concrètes aux défis quotidiens que rencontrent les nouveaux travailleurs sociaux : il facilite leur adaptation aux situations complexes tout en clarifiant leur mandat, il leur offre un soutien émotionnel dès les premiers pas, et il les insère dans une dynamique collective propice à l'apprentissage et à la régulation des difficultés.

Cet ancrage dans les analyses de Ravon confère une assise théorique solide à l'initiative présentée dans le mémoire. En effet, anticiper les épreuves de professionnalité par un accueil structuré revient à reconnaître que la professionnalisation ne se fait pas du jour au lendemain, mais qu'elle nécessite un accompagnement réfléchi. C'est une manière de transformer les « *situations inextricables et indécidables* » du travail social en opportunités de développement collectif et individuel, plutôt qu'en facteurs d'épuisement. En conclusion, en alignant le dispositif d'accueil sur les enjeux décrits par Ravon, l'ASBL Aube se dote d'un levier efficace pour assurer la pérennité des équipes, la qualité de l'accompagnement et le bien-être professionnel des nouveaux intervenants, démontrant ainsi toute la pertinence de la démarche méthodologique, institutionnelle et humaine élaborée dans ce mémoire.

## ➤ Annexe 4 – La structure du livret de travail

### 1. Page de garde et coordonnées

- Titre du livret
- Date de mise à jour
- Coordonnées complètes de l'ASBL
- Mention personnalisée au nouveau travailleur
- Table des matières

### 2. GLOSSAIRE

- Définitions des acronymes et termes clés du secteur : ASBL, SRG, SAJ, SPJ, PEI, etc.

### 3. BIENVENUE

- Mot d'accueil personnalisé de la direction
- Présentation de la culture de l'ASBL
- Présentation du mentor et des personnes ressources (fiche reprenant ses coordonnées)

### 4. PRÉSENTATION DES LIEUX

- La création de l'ASBL Aube
- Les missions légales

### 5. VALEURS INSTITUTIONNELLES

- Développement approfondi de : Bienveillance, Synergie, Respect, Autonomie, Intégrité

### 6. CHARTE D'ACCUEIL

- Engagements de l'institution envers le travailleur
- Engagements attendus du travailleur
- Signature de l'accord réciproque

### 7. RÔLE DE L'ACCOMPAGNANT

- Description des missions du mentor pour le nouvel arrivant
- Actions concrètes de tutorat

### 8. ORGANIGRAMME

- Présentation hiérarchique de l'équipe et des responsabilités

### 9. PROFILS DE FONCTION

- Fiches de poste détaillées pour :
  - Éducateurs

- Intervenants psycho-sociaux

## **10. L'ÉQUIPE DE SCOHY**

- Liste des membres de l'équipe (noms, fonctions)

## **11. RÔLE DE L'ACCOMPAGNANT**

- Description des missions du mentor pour le nouvel arrivant

## **12. PRÉSENTATION DES LIEUX**

- Description des maisons Scohy et Envol, de leurs équipements, capacités d'accueil, aménagements

## **13. HORAIRES ET MISSIONS**

- Horaires de service (jour, nuit, renforts)
- Tâches concrètes liées à chaque plage horaire

## **14. À PROPOS DES BÉNÉFICIAIRES**

- Profils des jeunes accueillis
- Besoins spécifiques
- Modes d'accompagnement
- Principes éthiques et éducatifs

## **15. NUMÉROS D'URGENCE**

- Police, pompiers, médecins, centre antipoison, etc.

## **16. SERVICES COLLABORANTS**

- Présentation des institutions partenaires (CPAS, psychomotricienne relationnelle, etc.)

## **17. LES AUTORITÉS MANDANTES**

- Le Service d'aide à la Jeunesse
- Le Service de protection de la jeunesse
- Le tribunal de la famille

## **18. INFORMATIONS PRATIQUES**

- Règles de vie quotidienne (lessive, repas, écrans, pointage...)
- Formations internes
- Politique relative au tabac
- Utilisation du véhicule personnel
- Assurance Omnium Missions
- Accidents de travail

## **19. LÉGISLATION**

- Présentation de la loi du 3 juillet 1978 sur les contrats de travail

- La commission paritaire 319.02

## **20. UNE EXPLICATION SUR LES CONGÉS**

## **21. SUIVI DE L'INTÉGRATION**

- Modalités de suivi du nouvel employé : entretiens à 1 mois, 3 mois, 6 mois
- Questionnaire ou autoévaluation possible

## **22. ANNEXES**

- Documents complémentaires à remplir ou à consulter
- Extraits de textes légaux, protection des données (documents)

➤ **Annexe 5 – Le questionnaire exploratoire envoyé aux membres de l’ASBL Aube**

**Enquête auprès des travailleurs de l’ASBL « Aube »**

Je vous souhaite la bienvenue dans cette enquête dédiée à l’évaluation de la satisfaction des travailleurs au sein de l’ASBL “Aube”, plus particulièrement en ce qui concerne la reconnaissance octroyée par votre direction au quotidien ainsi que votre parcours d'intégration à travers l'ASBL. Votre avis revêt une importance cruciale pour la compréhension des dynamiques internes de l’organisation, en vue d’identifier des axes d’amélioration.

Les informations que vous fournirez dans ce questionnaire seront traitées de manière totalement anonyme, garantissant ainsi la confidentialité de vos réponses. Veuillez noter que votre participation à cette enquête est entièrement volontaire ; il n’y a donc aucune obligation de répondre aux questions.

Je vous exprime ma sincère reconnaissance pour le temps que vous consacrerez à répondre à ces questions.

**Dasnois Flavie**

---

**Pour commencer, voici quelques questions pour vous connaître.**

1. De quel sexe êtes-vous ?
  - Masculin
  - Féminin
2. Dans quelle tranche d’âge vous situez-vous ?
  - De 18 à 25 ans
  - De 26 à 35 ans
  - De 36 à 55 ans
  - Plus de 56 ans
3. Actuellement, avec qui vivez-vous ?
  - Vous vivez seul
  - Vous vivez seul avec un ou plusieurs enfant(s)
  - Vous vivez avec votre conjoint(e)
  - Vous vivez avec votre conjoint(e) et un ou plusieurs enfant(s) (y compris garde alternée)
  - Vous vivez avec votre (vos) parent(s) et éventuellement avec votre (vos) frère(s)

et/ou sœur(s)

Vous vivez avec une/d'autres personne(s)

4. Quel est le plus haut diplôme que vous avez obtenu en Belgique ?

Diplôme secondaire (CESS)

Diplôme supérieur de type court (bachelier)

Diplôme supérieur de type long (master, licence ou doctorat)

**Intéressons-nous à votre formation, à votre rôle ainsi qu'aux conditions de travail.**

5. Actuellement, quel métier effectuez-vous au sein de l'ASBL ?

Éducateur/trice

Assistant(e) social(e)

Technicien(ne) de surface

Ouvrier polyvalent

6. Depuis combien de temps exercez-vous votre métier au sein de l'ASBL "Aube" ?

Moins d'un an

De 1 à 5 ans

De 6 à 10 ans

De 11 à 20 ans

Plus de 20 ans

7. Comment qualifieriez-vous votre environnement de travail ?

Très bon

Bon

Mauvais

Très mauvais

Sans avis

8. Dans quelle mesure diriez-vous que, dans l'ASBL « Aube »:

	Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout
<b>8.1 L'endroit où je travaille est agréable</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8.2 La sphère dans laquelle je travaille est hygiénique</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8.3 Les outils nécessaires à la réalisation de mon travail sont disponibles</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8.4 Je me sens en sécurité dans mon environnement de travail</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. En général, pensez-vous que les conditions de travail actuelles au sein de l'ASBL "Aube" sont adéquates ?
- Tout à fait
  - Plutôt oui
  - Plutôt non
  - Pas du tout
10. Avez-vous accès aux ressources matérielles nécessaires pour accomplir efficacement votre travail au sein de l'ASBL (logiciels, matériel de terrain, de bureau, voiture, etc.) ?
- Tout à fait
  - Plutôt oui
  - Plutôt non
  - Pas du tout
11. Quelles sont les ressources matérielles qui nécessiteraient d'être améliorées ?

<b>Ressources matérielles</b>	<b>Tout à fait</b>	<b>Plutôt oui</b>	<b>Plutôt non</b>	<b>Pas du tout</b>
<b>11.1 Véhicules institutionnels : voitures de service, camionnettes, etc.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11.2 Matériels de bureau : ordinateurs, imprimantes, mobilier/fourniture de bureau</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11.3 Équipements de sécurité : alarmes, caméras de surveillance, etc.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11.4 Outils et équipements de maintenance : outillage, équipements de nettoyage, etc.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11.5 Équipement de communication : téléphones, panneaux d'informations, etc.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11.6 Logiciels informatiques : Word, Excel, etc.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Au cours des 6 derniers mois, vous êtes-vous senti(e) stressé(e) à votre travail ?
- Très souvent
  - Souvent
  - Parfois
  - Rarement
  - Jamais
13. De façon générale, êtes-vous satisfait(e) de votre travail ?
- Tout à fait satisfait(e)

- Plutôt satisfait(e)
  - Plutôt pas satisfait(e)
  - Pas du tout satisfait(e)
14. De façon générale, la reconnaissance de la direction a-t-elle un impact sur votre motivation et votre engagement dans votre rôle de travailleur ?
- Tout à fait
  - Plutôt oui
  - Plutôt non
  - Pas du tout
15. À quelle fréquence êtes-vous félicité(e) par votre direction concernant les projets que vous mettez en place ?
- Très souvent
  - Souvent
  - Parfois
  - Rarement
  - Jamais
16. Estimez-vous que la reconnaissance de vos efforts par la direction influence votre motivation au travail ?
- Tout à fait
  - Plutôt oui
  - Plutôt non
  - Pas du tout
17. À quelle fréquence recevez-vous des retours constructifs sur votre performance professionnelle de la part de votre hiérarchie ?
- Très souvent
  - Souvent
  - Parfois
  - Rarement
  - Jamais
18. Percevez-vous une reconnaissance égale de la part de la direction pour chaque catégorie de personnel (ouvriers, technicien(ne)s de surface, éducateurs/trices, assistant(e)s sociaux/ales) ?
- Tout à fait
  - Plutôt oui
  - Plutôt non
  - Pas du tout

19. Quelles actions spécifiques pensez-vous que la direction pourrait envisager pour renforcer et/ou améliorer la reconnaissance au sein de l'ASBL "Aube" ?  
.....  
.....  
.....  
.....
20. Votre rôle et vos missions ont-ils été clairement expliqués ?  
o Tout à fait  
o Plutôt oui  
o Plutôt non  
o Pas du tout
21. Comment évalueriez-vous votre degré d'implication dans les processus décisionnels au sein de l'ASBL "Aube" ?  
o Très impliqué(e)  
o Plutôt impliqué(e)  
o Plutôt pas impliqué(e)  
o Pas du tout impliqué(e)
22. Avez-vous le sentiment que vos idées et suggestions sont prises en compte lors des prises de décision au sein de l'organisation ?  
o Toujours  
o Souvent  
o Parfois  
o Rarement  
o Jamais
23. Estimez-vous que votre influence sur les décisions qui vous concernent est significative ?  
o Tout à fait  
o Plutôt oui  
o Plutôt non  
o Pas du tout
24. Dans quelle mesure vous sentez-vous engagé(e) envers les objectifs et la/les mission(s) de l'ASBL "Aube" ?  
o Très engagé(e)  
o Plutôt engagé(e)  
o Plutôt pas engagé(e)  
o Pas du tout engagé(e)
25. De façon générale, pensez-vous que vos compétences et votre expérience professionnelle sont valorisées au sein de l'ASBL ?

- Tout à fait
  - Plutôt oui
  - Plutôt non
  - Pas du tout
26. Au sein de l'ASBL "Aube", est-ce que la direction démontre une valorisation du travail d'équipe et reconnaît les succès collectifs ?
- Tout à fait
  - Plutôt oui
  - Plutôt non
  - Pas du tout
27. De façon générale, pensez-vous qu'il y a une bonne communication au sein de l'ASBL "Aube" ?
- Tout à fait
  - Plutôt oui
  - Plutôt non
  - Pas du tout
28. Pensez-vous que la direction met en place des outils de communication adéquats au sein de l'institution ?
- Tout à fait
  - Plutôt oui
  - Plutôt non
  - Pas du tout
29. Comment percevez-vous l'efficacité des différents outils de communication interne (agenda numérique, mails, notes de service, etc.) utilisés pour diffuser les informations importantes au sein de l'organisation ?
- Très efficace
  - Plutôt efficace
  - Plutôt pas efficace
  - Pas du tout efficace
30. Comment évaluez-vous la qualité des communications ascendantes effectuées par les coordinateurs vers la direction (par exemple, lorsqu'il s'agit d'une transmission des informations des travailleurs, sur l'entretien des bâtiments, les rapports des enfants) ?
- Très bonne(s)
  - Plutôt bonne(s)
  - Plutôt mauvaise(s)
  - Très mauvaise(s)

31. En général, trouvez-vous que la communication de la direction sur les décisions organisationnelles est transparente ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

32. Comment percevez-vous la diffusion interne des informations au sein de l'ASBL "Aube" ?

	Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout
<b>32.1 Utile</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>32.2 Claire</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>32.3 Adaptée à mon besoin</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>32.4 Facilement accessible</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>32.5 Fiable</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>32.6 Mise à jour régulièrement</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Auriez-vous des suggestions/remarques pour améliorer la qualité de la communication interne de l'ASBL "Aube" ?

.....

.....

.....

.....

34. Comment évaluez-vous les feedbacks de la direction concernant les informations qui lui sont communiquées par les travailleurs de l'ASBL ?

- Très bons
- Plutôt bons
- Plutôt mauvais
- Très mauvais

35. Comment évaluez-vous la qualité de la communication de la direction concernant les changements au sein de l'ASBL (arrivées ou départs de travailleurs) ?

- Très bonne
- Plutôt bonne
- Plutôt mauvaise
- Très mauvaise

36. De façon générale, appréciez-vous les réunions d'équipe avec la direction ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout
- Sans avis

37. Selon vous, ces réunions sont-elles constructives ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout
- Sans avis

38. Selon vous, y a-t-il des aspects spécifiques lors des réunions qui pourraient être améliorés pour créer un meilleur environnement de travail ?

	Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout	Sans avis
<b>38.1 Ajuster la durée et la fréquence des réunions</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>38.2 Favoriser la participation de tous les membres de l'équipe qui est demandée</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>38.3 Rendre les réunions plus interactives et engageantes</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>38.4 Systématiser les retours d'information (PV de réunion)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>38.5 Vérifier les ordres du jour avant chaque réunion</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>38.6 Favoriser un climat inclusif où chaque voix est entendue et respectée</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>38.7 Autre(s) réponse(s) : la/lesquelle(s) :</b> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Je vais vous citer un certain nombre de priorités possibles dans l'ASBL. Pourriez-vous me dire les quatre priorités les plus importantes pour vous, en commençant par la plus importante ? (*Remarque : pour chaque colonne, cochez la priorité la plus importante pour vous.*)

Priorités	Choix n°1	Choix n°2	Choix n°3	Choix n°4
<b>39.1 Le soutien de la direction</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.2 La communication ouverte et fréquente entre les travailleurs et la hiérarchie</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.3 L'équilibre entre travail et vie personnelle</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.4 La collaboration interne entre les travailleurs et la hiérarchie</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.5 Une bonne organisation du travail</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.6 Le bien-être au travail</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.7 L'équilibre entre autonomie et soutien</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.8 La sécurité au travail</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.9 La flexibilité au travail</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.10 La cohésion d'équipe</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.11 La motivation et l'engagement</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.12 L'épanouissement</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.13 La créativité et l'innovation d'idées</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.14 Le secret professionnel</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.15 La valorisation</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.16 Des perspectives d'évolution de carrière</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.17 L'égalité entre travailleurs</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>39.18 L'écoute</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>39.19 Autre priorité, la/lesquelle(s) :</b> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

40. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les phrases suivantes ?

Affirmations	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
<b>40.1 Mes horaires de travail sont flexibles et adaptés à mes besoins</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>40.2 Les suggestions et idées que je propose sont prises en compte</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>40.3 Les formations proposées sont en adéquation avec mes besoins et mes objectifs professionnels</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>40.4 La direction reconnaît ma capacité d'adaptation face à des situations imprévues</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>40.5 La direction reconnaît mes efforts dans la réalisation de mes tâches quotidiennes</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>40.6 Autres réponses, la/lesquelle(s) :</b> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. Ressentez-vous un sentiment de bien-être sur votre lieu de travail ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

42. Si oui, à quel(s) moment(s) ?

.....

.....

.....

43. Au sein de l'ASBL "Aube", est-ce que la direction démontre une valorisation du travail d'équipe et reconnaît les succès collectifs ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

44. Dans le cadre de votre bien-être au travail, quelle est l'importance des éléments suivants ?

Éléments	Très important	Plutôt important	Plutôt pas important	Pas du tout important
<b>44.1 Stabilité du contrat</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>44.2 Les valeurs véhiculées par l'ASBL</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>44.3 La charge de travail</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>44.4 Le salaire</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>44.5 Le sentiment de faire un travail utile</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>44.6 Les évolutions possibles, promotions</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>44.7 Les relations avec les collègues</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>44.8 Les relations avec les supérieurs hiérarchiques</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

45. Ressentez-vous un sentiment de bien-être sur votre lieu de travail ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

46. Pensez-vous que les évaluations de performance organisées pendant l'année (avec la coordination et la direction) ont un impact sur votre bien-être en tant que travailleur ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

47. Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante :

« Votre bien-être au travail est une priorité pour la direction de l'ASBL Aube » ?

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

48. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante :

« Au sein de ma propre équipe, l'ambiance est agréable » ?

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

49. Comment jugez-vous vos relations avec vos collègues (qu'ils soient travailleurs polyvalents ou travailleurs sociaux) ?

- Très bonnes
- Plutôt bonnes
- Plutôt mauvaises
- Très mauvaises

50. Qualifieriez-vous votre hiérarchie comme bienveillante ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

51. De façon générale, pensez-vous que le bien-être au travail a un impact sur le bien-être de vos bénéficiaires ?

- Tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas du tout

52. Avez-vous reçu une présentation formelle de l'ASBL à votre arrivée ?

- Oui
- Non
- Partiellement

53. Une visite du service et la présentation à l'équipe ont-elles été organisées ?

- Oui
- Non
- Partiellement

54. Avez-vous bénéficié d'un accompagnement spécifique lors de vos premières semaines ?



55. Selon vous, quels sont les éléments essentiels d'un bon accueil pour un nouveau collègue ?

	Oui	Non
<b>Livret d'accueil</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Mentor/parrain</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Visite des locaux</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Suivi à 1-3-6 mois</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Autre (précisez) :</b> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

56. Avez-vous reçu un livret d'accueil ou un document explicatif lors de votre arrivée ?

- Oui
- Non

57. Souhaitez-vous ajouter un commentaire libre sur votre expérience d'intégration ?

.....

## ➤ Annexe 6 – Le guide utilisé pour les entretiens semi-directifs

### **Intitulé**

*Perceptions et expériences liées à l'accueil et à l'intégration des nouveaux travailleurs au sein de l'ASBL Aube*

### **Objectif de l'entretien**

Explorer de manière qualitative l'expérience des collaborateurs concernant leur intégration à l'ASBL Aube, en identifiant les leviers et freins à un accueil structuré, les besoins ressentis ainsi que les pistes d'amélioration perçues.

### **Public ciblé**

Travailleurs récemment engagés, travailleurs expérimentés, coordinateurs, membres de la direction.

### **Durée estimée**

45 à 60 minutes

### **Méthode**

Entretien individuel, semi-directif, en face à face ou en visioconférence.

### **Outils mobilisés**

Grille d'entretien + enregistreur audio (avec autorisation préalable signée)

### **Contexte d'arrivée**

- Peux-tu me décrire les circonstances de ton arrivée à l'ASBL Aube ? (date, poste, service, moment de l'année, etc.)
- Quel a été ton tout premier contact avec l'institution (mail, téléphone, entretien, autre) ?
- Le jour de ton arrivée, t'es-tu senti(e) attendu(e) par l'équipe et/ou la direction ?
- As-tu été accueilli(e) formellement par quelqu'un ? Si oui, par qui (coordinateur, collègue, direction...) ?
- Comment décrirais-tu l'atmosphère de ce premier jour (accueillante, floue, impersonnelle, chaleureuse...) ?

### **Accueil formel et informations transmises**

- Lors de ton arrivée, t'a-t-on présenté : l'organigramme, le règlement d'ordre intérieur, le projet pédagogique, le fonctionnement logistique (badge, clés, accès informatiques...) ?
- As-tu reçu un livret d'accueil ou tout autre support écrit ? Si oui, était-il complet, clair, utile ? Si non, qu'aurais-tu aimé recevoir ?
- A-t-on pris le temps de t'expliquer le cadre légal de ton intervention, ou t'a-t-on laissé le découvrir seul(e) ?
- Te souviens-tu d'une check-list ou d'un planning précis pour ta première semaine ?

### **Accompagnement et tutorat**

- Un parrain/mentor t'a-t-il été attribué ?
- Si oui, comment s'est passée la relation ? Quels rôles a-t-il/elle joués ?
- Si non, aurais-tu souhaité bénéficier d'un tel accompagnement ?
- Selon toi, quelles seraient les missions clés d'un bon mentor dans le contexte de l'ASBL Aube ?
- As-tu eu des temps de feedback formels ou informels pendant tes premières semaines (bilans, points de suivi, moments de parole) ?

### **Ressenti personnel et vécu émotionnel**

- Qu'as-tu ressenti au cours de ta première semaine ? Et au bout du premier mois ?
- As-tu connu des moments de doute ou de désorientation ? À quels éléments étaient-ils liés (rôle flou, informations manquantes, pression...) ?
- T'es-tu senti(e) intégré(e) rapidement à l'équipe ? Qu'est-ce qui a favorisé ou freiné cette intégration ?
- As-tu perçu une cohérence entre les valeurs affichées par l'ASBL Aube et la réalité vécue lors de ton arrivée ?

### **Représentations, besoins et pistes d'amélioration**

- Quels éléments t'ont particulièrement aidé(e) à t'intégrer ?
- Inversement, qu'aurais-tu aimé vivre différemment ou voir mis en place ?
- Si tu devais repenser complètement l'accueil d'un nouveau collègue à l'Aube, que proposerais-tu ? (outils, temps, formats, accompagnement...)
- Quelle place devrait être accordée, selon toi, à l'accueil et à l'intégration dans ce type d'institution ? Pourquoi ?

### **Mot de la fin – Symbolique et impressions**

- As-tu un souvenir fort ou marquant (positif ou négatif) de ton intégration ?
- Si tu devais résumer ton intégration à l'ASBL Aube en un mot, une image ou une métaphore, que choisirais-tu ? Pourquoi ?

### **Remarques du chercheur**

Clôturer l'entretien par une ouverture :

**« Souhaites-tu ajouter un élément que je n'ai pas abordé et qui te semble important ? »**

Remercier chaleureusement le participant et lui rappeler le caractère confidentiel des données recueillies.

➤ **Annexe 7 – Profil des bénéficiaires interviewés dans le cadre des entretiens semi-directifs réalisés au sein de l’ASBL Aube**

<i>Fonction</i>	<i>Prénom</i>	<i>Âge</i>	<i>Sexe</i>	<i>service</i>	<i>Ancienneté</i>
<i>Educateur A1</i>	<i>Julie</i>	<i>32 ans</i>	<i>F</i>	<i>SRG1</i>	<i>8 ans</i>
<i>Educateur A1</i>	<i>Eric</i>	<i>48 ans</i>	<i>M</i>	<i>SRG2</i>	<i>20 ans</i>
<i>Coordinateur</i>	<i>Dany</i>	<i>55 ans</i>	<i>M</i>	<i>PEP</i>	<i>16 ans</i>
<i>Assistante sociale</i>	<i>Amandine</i>	<i>34 ans</i>	<i>F</i>	<i>SRG1</i>	<i>12 ans</i>
<i>Directrice pédagogique</i>	<i>Stéphanie</i>	<i>43 ans</i>	<i>F</i>		<i>5 ans</i>
<i>Assistante sociale</i>	<i>Camille</i>	<i>25 ans</i>	<i>F</i>	<i>PEP</i>	<i>2 ans</i>
<i>Educatrice A2</i>	<i>Juliette</i>	<i>22 ans</i>	<i>F</i>	<i>SRU</i>	<i>6 mois</i>
<i>Educatrice A2</i>	<i>Angel</i>	<i>24 ans</i>	<i>F</i>	<i>SRU</i>	<i>1 an</i>
<i>Educateur A2</i>	<i>Louis</i>	<i>21 ans</i>	<i>M</i>	<i>SRG2</i>	<i>2 mois</i>
<i>Coordinatrice</i>	<i>Lili</i>	<i>49 ans</i>	<i>M</i>	<i>SRG1</i>	<i>10 ans</i>
<i>Directeur Général</i>	<i>Florian</i>	<i>36 ans</i>	<i>M</i>		<i>11 ans</i>
<i>Educateur A1</i>	<i>Thibault</i>	<i>31 ans</i>	<i>M</i>	<i>SRG1</i>	<i>7 ans</i>
<i>Educatrice A1</i>	<i>Axelle</i>	<i>29 ans</i>	<i>F</i>	<i>PEP</i>	<i>3 ans</i>
<i>Coordinateur</i>	<i>Dimitri</i>	<i>60 ans</i>	<i>M</i>	<i>SRU</i>	<i>25 ans</i>
<i>Directeur administratif</i>	<i>Denis</i>	<i>63 ans</i>	<i>M</i>		<i>26 ans</i>
<i>Educateur A2</i>	<i>Matt</i>	<i>26 ans</i>	<i>M</i>	<i>SRU</i>	<i>7 ans</i>
<i>Educatrice A1</i>	<i>Sophie</i>	<i>38 ans</i>	<i>F</i>	<i>PEP</i>	<i>4 ans</i>
<i>Educatrice A1</i>	<i>Aurélie</i>	<i>44 ans</i>	<i>F</i>	<i>SRG1</i>	<i>20 ans</i>
<i>Educatrice A1</i>	<i>Audrey</i>	<i>23 ans</i>	<i>F</i>	<i>SRG2</i>	<i>1 mois</i>

➤ **Annexe 8 – Autorisation de consentement à l'enregistrement d'un entretien**

**AUTORISATION DE CONSENTEMENT À L'ENREGISTREMENT D'UN ENTRETIEN**

Je soussigné(e), Nom et  
prénom.....

Fonction / qualité :  
.....

Institution (le cas échéant) : .....

Autorise Dasnois Flavie (Eleve en Master 2, en Ingenierie et Action Sociales) à l'ASBL Aube,  
à enregistrer l'entretien réalisé dans le cadre de son travail de recherche intitulé :

« La création d'une procédure d'accueil et d'intégration »

Cet enregistrement a pour objectif exclusif de faciliter la retranscription et l'analyse des  
propos tenus, dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat. Les données collectées  
seront utilisées uniquement dans le cadre de ce travail académique, et ne seront ni diffusées,  
ni partagées sans mon autorisation préalable. Mon identité ne sera en aucun cas révélée  
dans le mémoire final.

Je comprends que je peux, à tout moment, retirer mon consentement sans préjudice et  
demander la suppression de l'enregistrement.

J'accepte que l'entretien soit enregistré.

Je refuse que l'entretien soit enregistré.

Fait à : .....

Le : ..... / ..... / .....

Signature du participant :

(Précédée de la mention manuscrite "Lu et approuvé")

.....