

## « Bienvenue chez nous »

**Création d'une politique d'intégration d'un nouveau travailleur :**

Le partage du pouvoir au service de l'équipe et de l'institution

Jérémy CIMINO

Promoteur: Patrick MAES

### **Siège social HEPL :**

Avenue Montesquieu, 6

4101

Jemeppe

Belgique

[www.hepl.be](http://www.hepl.be)

### **Siège social HELMo :**

Mont Saint-Martin, 41

4000 Liège

Belgique

Travail de fin d'études présenté en vue de  
l'obtention du grade de Master en  
Ingénierie et Action Sociales  
Année académique 2021-2022

## « Bienvenue chez nous »

### Création d'une politique d'intégration d'un nouveau travailleur :

Le partage du pouvoir au service de l'équipe et de l'institution

#### Abstract :

Le départ volontaire d'un nouveau collaborateur permet de soulever plusieurs questions concernant le fonctionnement de l'institution. Le processus de départ, puis du recrutement, peut être long et surtout coûteux pour l'entreprise.

Alors comment arriver à fidéliser les salariés et ainsi installer une stabilité au sein de l'équipe ? Au-delà de certaines conjonctures, cette situation singulière a permis d'enclencher une réflexion plus globale sur la manière dont l'institution pensait l'accueil de nouveaux collaborateurs.

L'idée de cet article repose donc sur une question centrale :

**« Comment penser et mettre en place, en tant que responsable de service, un processus d'accueil favorisant l'intégration d'un nouveau membre du personnel et participer ainsi à augmenter la longévité des travailleurs au sein de l'institution ? »**

Pour répondre à ce besoin, nous souhaitons passer par la création d'un nouvel outil permettant l'amélioration du fonctionnement en interne.

Plutôt qu'une recette clairement établie, des principes (management participatif, théorie du changement selon Crozier et Friedberg, la co-construction, l'intelligence collective) guideront la mise en œuvre d'un changement concernant la politique d'intégration.

## 1. Introduction :

« Je ne comprends pas. Il n'a pas voulu rester alors qu'on proposait un contrat à durée indéterminée... Après un mois, il n'avait pas évolué... Je pense qu'il ne nous aimait pas... »<sup>1</sup>

Il est fréquent d'entendre ces phrases en entreprise. Un mélange d'incompréhension, parfois de satisfaction mais aussi de regret face au départ volontaire d'un salarié.

Il existe plusieurs raisons expliquant le départ d'un collaborateur.

Selon Igalens (2008), il est usuel que les ressources humaines ou les managers pratiquent des entretiens de départ pour déterminer les causes. Parfois, il s'agit de problèmes internes à l'institution, tels que de problèmes de rémunération, de management ou encore de climat social. D'autres fois, il s'agit d'une décision propre à la personne concernée. Le collaborateur doit peut-être quitter l'entreprise pour des raisons personnelles ou encore parce qu'il souhaite changer d'orientation, de carrière.

Le processus de départ, puis du recrutement, peut être long et surtout couteux pour l'entreprise.

Alors comment arriver à fidéliser les salariés et ainsi installer une stabilité au sein de l'équipe. De prime abord, il est utile de se poser la question : « Pourquoi se soucier d'une politique d'intégration au sein d'une entreprise ou d'une institution ? ».

Lors de ses cours dispensés à Bordeaux entre 1890 et 1900, Durkheim disait : « La famille est un groupe qui embrasse la totalité de l'existence ; rien ne lui échappe ; tout y retentit. C'est une miniature de la société politique. Le groupe professionnel, au contraire, ne comprend directement qu'une partie déterminée de l'existence, à savoir ce qui concerne la profession. Encore ne faut-il pas perdre de vue la place énorme que la profession tient dans la vie, à mesure que les fonctions se spécialisent davantage, et que le champ de chaque activité individuelle se renferme de plus en plus dans les limites marquées par la fonction dont il est spécialement chargé. » (Paugam, 2007).

Durkheim nous démontrait déjà l'importance du travail et surtout de la spécificité de chaque fonction.

Il faut donc tenir compte aussi bien du facteur humain, social que du facteur purement technique.

---

<sup>1</sup> Propos entendus dernièrement au sein d'une association.

C'est pourquoi l'accueil d'un nouveau travailleur ne doit pas être négligé. Il peut être matérialisé par un programme d'intégration. Ce dernier, commençant déjà lors du recrutement, ne se contente pas de la phase d'accueil mais bien d'un suivi sur une période déterminée par l'entreprise.

Ce programme est intéressant pour deux raisons. Le nouveau travailleur doit démontrer ses compétences et connaissances dans un nouvel environnement. Ce qui est peut-être difficile au niveau de la charge mentale. De plus, quel que soit le poste, personne n'est rentable directement.

La phase d'intégration permet une phase d'apprentissage pour apprendre son nouveau métier mais aussi s'intégrer à sa nouvelle équipe de travail (Martory, B. & Crozet, D., 2016).

On peut donc définir l'intégration comme l'accompagnement d'un nouveau travailleur dans l'appropriation de son rôle et la maîtrise des compétences et connaissances liée à sa fonction. La compréhension et l'intégration de l'environnement social et culturel propre à l'entreprise sont à prendre en compte dans ce processus (Dufour, L. & Lacaze, D., 2010).

Selon Lacaze (2007), l'intégration peut être une des pistes permettant de pérenniser l'adhésion du travailleur au sein de l'entreprise.

### 1.1. Contexte législatif :

En Belgique, on ne prend pas le processus d'intégration du nouveau travailleur comme une option.

En effet, depuis 1975, une Convention Collective de Travail (CCT) concernant l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise a été définie et rendue obligatoire par L'Arrêté Royal (AR) du 09 septembre 1975 (CCT n°22 ,1975).

Cette CCT comprend les prescriptions minimales auxquelles doit satisfaire l'accueil.

Elle permet au nouveau travailleur de se familiariser avec l'entreprise (réalité sociale, fonctionnement général, conditions habituelles de travail) et de comprendre la signification de son travail dans l'entreprise.

L'accueil sera organisé soit par l'employeur, soit par une personne mandatée par ce dernier. Les représentants syndicaux ont également un rôle d'information dans ce processus même s'ils ne sont pas responsables du contenu général de l'accueil.

Cette CCT définit clairement, a minima, les informations nécessaires à transmettre au nouveau collaborateur.

En bref, les travailleurs doivent recevoir toutes les informations nécessaires qui peuvent aider à l'intégration, l'adaptation et l'épanouissement au sein de ses nouvelles attributions.

Depuis 2007, un 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 a été introduit (AR, 2007). Il renforce la responsabilité de l'entreprise en l'intégrant dans la loi bien-être que doit mener l'employeur.

Il incombe désormais aux entreprises de désigner un membre de la ligne hiérarchique qui organisera l'accueil de nouveaux travailleurs. Cette personne sera mandatée pour fournir les informations et instructions concernant le bien-être au travail. Il devra s'assurer que les instructions sont bien comprises et appliquées par les nouveaux salariés. L'employeur peut aussi être cette personne de référence pour l'accueil.

Les nouveaux travailleurs doivent également être accompagnés dans leurs tâches. Cet accompagnement se fera soit par un travailleur expérimenté qui a été désigné à cet effet par l'employeur ou un membre de la ligne hiérarchique.

## 1.2. L'intégration d'un nouveau collaborateur :

La période d'accueil d'un nouveau travailleur est appelée de différentes manières.

Notons que nous parlons de période d'accueil et non de période d'essai. Il ne faut pas confondre les deux. En Belgique, la période d'essai n'existe plus depuis l'harmonisation des statuts (L, 2013) mais cette suppression peut être contournée par un contrat à durée déterminée (CDD) de courte durée.

Perrot (2008), quant à lui, parle de concept de socialisation institutionnelle.

Il émet l'hypothèse que ce concept permet dans un premier temps d'apprendre les compétences nécessaires.

L'apprentissage peut se faire au contact d'autres membres de l'équipe. Reichers (1987) met en avant la plus-value et l'accélération des apprentissages grâce à la transmission par des travailleurs expérimentés.

Ces apprentissages permettent une meilleure compréhension de l'environnement professionnel.

Les données brutes deviennent des informations significatives (Lacaze et Chandon, 2003).

Dans un second temps, cette période de socialisation aide à s'imprégner de l'esprit de l'entreprise. Par intériorisation institutionnelle, nous entendons la compréhension de la culture

de l'entreprise, Ce qui contribue à développer des comportements positifs vis-à-vis de celle-ci.

Il est important pour le nouveau travailleur d'observer, de comprendre et d'intérioriser cette culture propre à sa nouvelle institution.

Si nous pouvons nous permettre de faire un parallélisme avec le travail social, nous pourrions passer d'une intégration à une inclusion sociale.

Le nouveau travailleur doit, à terme, faire partie de l'institution et ne plus être considéré comme le nouveau, celui qui doit s'intégrer.

Selon Peretti (2020), l'intégration ou l'onboarding<sup>2</sup> peut se diviser en 4 phases de socialisation. La première est la phase de « conformité ». Elle permet de prendre connaissance de l'aspect légal, réglementaire et conventionnel des différentes démarches.

Ensuite, la phase de « clarification », aide à déterminer le rôle exact et les missions attendues du nouveau collaborateur. Ce moment permet aussi de cerner le fonctionnement général de l'institution.

La troisième phase, appelée phase « culture », est plus ethnographique. Elle permet de mieux cerner la culture de l'entreprise, ses fonctionnements, les habitudes instaurées au fil du temps. Et finalement, la phase plus relationnelle, la phase de « connexion ». Comme l'indique le nom, elle permet de se connecter, créer du lien avec les autres travailleurs.

### 1.3. L'accompagnateur :

Depuis 2007, l'employeur doit prévoir un accompagnement des nouveaux travailleurs par un travailleur déjà en place et expérimenté (AR, 2007).

Malgré l'obligation, ce processus reste intéressant car il permet parfois de combler les attentes du terrain et celles du nouveau travailleur (Fourmy, 2012).

L'accompagnement et la qualité des rapports interpersonnels peuvent aider le nouveau travailleur.

La qualité des rapports humains et parfois intergénérationnels est malgré tout à surveiller. Parfois, il règne trois générations différentes de travailleurs avec une culture, une mentalité et un bagage différents (Dufour, I & Lacase, D, 2010).

L'accompagnateur peut prendre plusieurs noms, plusieurs formes. On entend parler de formateur, coach, tuteur ou encore de mentor.

---

<sup>2</sup> Anglicisme désignant l'embarquement.

Il est souvent difficile de les différencier dans l'objectif, qui est d'accompagner une personne en difficulté et qui a besoin d'une aide pour surmonter une difficulté (Baudrit, 2011).

Nous allons nous focaliser sur le tutorat et le mentorat.

Selon Houdé (1996), le mentor est une personne faisant preuve d'expertise, de pédagogie mais aussi d'une certaine maturité personnelle et relationnelle.

Pour ce qui est du tuteur, il s'agit plus d'une personne qui n'a pas été choisie par l'apprenant mais qui a pour tâche l'accompagnement et la formation de celui-ci.

Le tuteur a ici une bonne connaissance du métier et du fonctionnement de l'institution.

Dans certain cas, il est aussi présent lors des évaluations de la personne (Garcia, J., Grandval, S., Montargot, N. & Oiry, E., 2020).

La différence réside dans la relation. Le tuteur est lié à l'apprentissage, tandis que le mentor sera plus un soutien moral, psychologique pour affronter des situations qui lui sont difficiles. C'est l'apprenant qui choisit son mentor. Ce qui est une différence importante dans la relation.

#### 1.4. Processus d'intégration au sein d'un Centre d'Insertion Socio Professionnelle (CISP) :

Nous allons nous intéresser maintenant au processus d'intégration d'un nouveau personnel au sein d'une ASBL formant des demandeurs d'emploi dans la région liégeoise. Le centre a été créé il y a 25ans, suite à l'envie de proposer aux demandeurs d'emplois des formations professionnalisantes. Ces formations leur permettraient de s'insérer socialement et professionnellement. Ceci faisait déjà écho aux prémices de l'état social actif (Matagne, G. 2001).

Pour nous aider à bien comprendre le fonctionnement de cette institution, nous allons utiliser l'analyse des institutions de Minzberg (1982)<sup>3</sup>.

D'après le Décret de la Région Wallonne (2013), un Centre d'Insertion Socio Professionnelle « a pour mission de favoriser, par une approche intégrée, l'insertion socioprofessionnelle du stagiaire visé aux articles 5 et 6, par l'acquisition de connaissances, de compétences et de comportements, nécessaires à son insertion directe ou indirecte sur le marché de l'emploi, à son émancipation sociale et à son développement personnel dans le respect du principe de non-discrimination, de promotion de l'égalité des chances face à l'emploi et la formation et de la protection de la vie privée et des données à caractère personnel ».

---

<sup>3</sup> Selon l'auteur, les configurations organisationnelles sont un ensemble cohérent de différents composants et paramètres d'une organisation qui ont tendance à s'aligner.

La pédagogie utilisée est basée sur le principe de l'Entreprise de Formation par le Travail (EFT). Chaque apprenant, appelé stagiaire, est pris en charge sur les sites de production par les formateurs. Ces derniers sont d'anciens professionnels issus de métiers proposés.

Les stagiaires sont aussi accompagnés, aussi bien dans les recherches de stages, d'emplois que dans leurs démarches administratives ou sociales, par les agents d'insertion professionnels (AIP). Ces derniers sont des travailleurs ayant un diplôme à orientation sociale. La précarité des apprenants justifie une prise en charge plus large de la personne et nécessite des personnes qualifiées pour l'accompagner.

Les différentes personnes encadrantes sont considérées comme des opérateurs qualifiés (Nizet, J., & Pichault, F., 2001).

La ligne hiérarchique est composée d'une directrice de production et d'un directeur pédagogique.

Dans le cas de cette institution (Nizet, J., & Pichault, F., 2001), il s'agit d'une configuration institutionnelle hybride entre la configuration missionnaire (les valeurs organisationnelles sont mises en avant) et la configuration adhocratique (les travailleurs réfléchissent par groupe de projets en vue de répondre aux demandes spécifiques des clients).

Cette institution fait partie d'une Unité Technique d'exploitation (UTE)<sup>4</sup> regroupant 700 travailleurs sur une septantaine de services dans les secteurs suivants : la santé mentale, la réadaptation fonctionnelle, le handicap, le socio-éducatif et culturel, le secteur aîné et enfin le secteur de la formation et de l'emploi.

L'organigramme de cette UTE se compose d'une assemblée générale composée d'une quarantaine de membres, d'un conseil d'administration, d'un conseil de gestion. La direction générale est composée des personnes chargées de la gestion journalière. La ligne hiérarchique est composée des chefs de service qui assurent le pilotage des services avec le support des consortiums, du conseil de direction et de la direction générale. Chaque travailleur est ainsi rattaché à un service avec ses directions et à un consortium. Par consortium, nous évoquons des associations regroupées par secteur commun en vue de travailler ensemble.

---

<sup>4</sup> *L'unité technique d'exploitation est définie sur la base de critères économiques et sociaux, autrement dit il s'agit d'une entité qui dispose d'une autonomie tant au niveau économique (c'est-à-dire de la gestion de l'activité) qu'au niveau de la politique sociale.* (Unisoc, 2019)

### La direction des personnels se répartit en deux pôles :

- Un volet administratif des personnels (cellule contrat, cellule paie, cellule assurances, dialogue social, santé-sécurité-bien-être, gestion de la législation du travail)
- Un volet gestion des ressources humaines (candidature-sélection-recrutement, formation continue, accueil et intégration des travailleurs, développement des compétences et gestion des carrières et des talents, gestion des interruptions de carrières volontaires ou médicales, culture d'entreprise – informations et communications).

La politique d'emploi de cette UTE nous renvoie à une vision RH envisagé sur un mode collaboratif qui se décline dans une approche processus (Pommeret, B., 2019). Cette approche vise à optimiser la gestion des interfaces entre les cellules et à développer des outils pédagogiques et des méthodologies transversales d'organisation. L'approche processus est construite et implémentée sur un mode systémique au sein de l'institution.

L'un de ces processus s'intitule : « Accueil et intégration du travailleur ». Logiquement, il vient juste après le processus : « Sélection, recrutement, contrat ».

Il comprend toute une procédure permettant d'avoir une vision large de l'UTE.

Différents modules d'accueil existent pour s'intégrer au sein de cette immense institution et d'en percevoir la philosophie.

#### 1.5. Le projet en question :

Le CISP a récemment accueilli plusieurs nouveaux travailleurs. L'intégration se fait généralement avec succès mais pas toujours. Dernièrement, l'un des nouveaux membres du personnel a préféré quitter l'institution après un mois. Ce départ a bousculé l'organisation de l'équipe.

Pourquoi ce départ si rapide ? Nous ne sommes pas là pour faire un procès d'intention à qui que ce soit mais nous devons nous poser la question pour éviter que cela se reproduise.

Est-ce que son poste de travail ne rencontrait pas ses envies professionnelles ? Y-a-t-il eu un problème relationnel au sein de l'équipe ? Est-ce une conséquence de la nouvelle génération

de travailleurs<sup>5</sup> qui « sont souvent qualifiés de zappeurs, de rebelles, d'hyperconnectés, d'impatiens, en quête de plaisir » (Gentina, É. & Delécluse, M., 2018) ?

N'ayant pas eu nos réponses, nous pouvons regarder en arrière et nous questionner sur l'environnement global de travail.

Le nouveau collaborateur était-il à la bonne place ? Son profil était pourtant en adéquation avec le descriptif de fonction et il proposait des compétences supplémentaires ainsi qu'un réseau intéressant.

Par contre, le recrutement s'est mis en place lors d'une période délicate pour l'institution. Les conséquences de la crise sanitaire liées à la pandémie de Covid-19 (Bouhon, F., Jousten, A., Miny, X. & Slautsky, E., 2020) et la non-reconduction d'un appel à projet de Fond Social Européen (FSE) ont réduit l'effectif. Il a fallu se séparer d'une personne au secrétariat.

L'organisation du travail a dû être repensée à plusieurs reprises. L'équipe en place n'a pas eu le temps d'accueillir la personne correctement. Le télétravail n'a pas non plus arrangé les choses.

L'écolage s'est déroulé rapidement et le suivi des apprentissages n'a pas pu se réaliser comme il le fallait. Le jeune collaborateur a eu donc une vision erronée du climat social, ainsi que de la charge de travail habituelle.

Ce n'est peut-être pas l'élément déclencheur mais sûrement un des points qui a poussé le travailleur à quitter son poste rapidement.

Au-delà de certaines conjonctures, cette situation singulière a permis d'enclencher une réflexion plus globale sur la façon dont le CISP concevait l'accueil de nouveaux collaborateurs.

L'analyse Minzberg révèle, au sein de l'UTE, l'existence d'un programme d'intégration des nouveaux travailleurs mais il paraît essentiel de constater que les différents services de cette UTE n'ont pas de réelle procédure d'accueil, voire de politique locale d'intégration des nouveaux membres.

La petite histoire dans l'histoire de vie de ce CISP nous amène à évoquer l'arrivée, quasiment au même moment que le départ précipité du collaborateur, d'un nouveau coordinateur de service, l'auteur de ce mémoire en l'occurrence.

Cette entrée en fonction, d'autant que ce nouveau responsable collabore au sein de ce CISP en tant qu'accompagnateur social depuis plus de 14 ans, nécessite d'envisager de nombreux chantiers pour répondre aux nécessités de cette nouvelle fonction mais aussi pour construire

---

<sup>5</sup> La génération Z

de nouvelles modalités de rapports avec le reste de l'équipe. Nous avons tenu, dans ce mémoire, à rendre compte de notre expérience de gestion de cette procédure d'accueil, d'abord pour répondre aux prescrits de la formation en ingénierie sociale mais aussi dans le souhait qu'elle puisse peut-être contribuer à étendre la réflexion sur la politique d'intégration de nouveaux travailleurs auprès d'acteurs concernés.

Cet axe répond non seulement à la législation du travail mais nous paraît d'autant plus opportun au sein d'un CISP. Notre mission première est donc d'accompagner des individus que nous nommons stagiaires vers la réinsertion socioprofessionnelle en travaillant notamment les comportements indispensables pour satisfaire aux exigences entrepreneuriales. L'assiduité est un élément essentiel et les travailleurs du CISP, au-delà de leurs compétences techniques, fonctionnent comme des modèles en la matière. Comment travailler cette assiduité si l'équipe ne montre pas un minimum de stabilité ?

Penser cette politique d'intégration vise nécessairement une amélioration des conditions de travail pour le collaborateur mais participe également, pour un CISP, à remplir ses missions.

L'idée de cet article repose donc sur une question centrale :

**« Comment penser et mettre en place, en tant que responsable de service, un processus d'accueil favorisant l'intégration d'un nouveau membre du personnel et participer ainsi à augmenter la longévité des travailleurs au sein de l'institution ? »**

Pour répondre à cette lacune, nous souhaitons passer par la création d'un nouvel outil permettant l'amélioration du fonctionnement en interne.

## 2. Méthodologie :

« Le changement n'est ni le déroulement majestueux de l'histoire dont il suffirait de connaître les lois ni la conception et la mise en œuvre d'un modèle plus rationnel d'organisation sociale. Il ne peut se comprendre que comme un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est-à-dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit, bref, une nouvelle praxis sociale, et acquièrent les capacités cognitives, relationnelles et organisationnelles correspondantes ». (Crozier, Friedberg, 1977).

Inutile de rappeler que le coordinateur est récemment nommé à ce poste et que nulle méthodologie ne semble guider, hormis au sein de l'UTE, l'intégration d'un nouveau collaborateur. Inévitablement, ce travail autour de l'intégration donnera à voir le style de management et donc de rapport aux travailleurs que ce nouveau coordinateur tentera de mettre en œuvre. Ce contexte rend indispensable la nécessaire recherche autour de la méthodologie qui paraît la plus adéquate pour répondre à cette question centrale et qui éclairera les collaborateurs sur la façon dont le coordinateur compte endosser la fonction.

Etant donné la configuration institutionnelle de l'entreprise basé sur le travail collectif<sup>6</sup>, l'erreur serait donc de pratiquer un management plutôt dirigiste (Ely, F., & Metge, M., 2016).

Ce type de management est tourné vers l'ingénierie, privilégiant l'organisation et le facteur technique au service des objectifs définis. Ce qui peut être intéressant lorsqu'il faut redresser la barre en vue d'assurer une certaine pérennité dans l'entreprise mais générer peut-être une diminution de l'attrait pour le facteur humain et une forte préoccupation pour la production.

On pourrait voir cette approche dans les théories classiques de l'analyse organisationnelles, dans lesquelles l'institution forme et conditionne les individus.

### 2.1. Comment l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg peut-elle nous guider ?

Si l'on reprend le livre de Jean-René Loubat (2014) et que l'on analyse les concepts, on peut éviter les résistances et ancrer des pratiques durables en se basant sur ce qu'on appelle un management participatif. Cette approche se caractérise par un partage des décisions, par un dialogue important, par la collecte des informations et par la recherche collective de solutions.

Considérant le CISP comme un espace où les pouvoirs sont répartis de manière équitable grâce aussi bien à un management participatif qu'à une configuration institutionnelle axée sur

---

<sup>6</sup> Configuration institutionnelle hybride entre la configuration missionnaire (les valeurs) et la configuration adhocratique (les travailleurs réfléchissent par groupe de projets)

les valeurs mais surtout sur l'approche axée sur le travail collectif, nous ne pouvons donc pas travailler de manière verticale mais plutôt avec un management horizontal, collaboratif.

Nous ne pouvons que travailler en équipe pour créer la nouvelle politique d'intégration.

Car au-delà de tout objet, travailler un changement, c'est tenter de le penser avec l'idée de partager le pouvoir. C'est de l'ordre du vertueux.

Le pouvoir et son partage font partie de divers principes évoqués par Crozier et Friedberg (1977).

C'est pourquoi, dans cette partie, nous ne parlerons pas vraiment de méthodologie mais plutôt de principes.

Pour construire cette nouvelle politique, nous nous pencherons sur l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg, 1977). Le postulat de cette approche veut que les institutions ne soient pas uniquement pilotées par les règles instaurées par la ligne hiérarchique. Nous pouvons y retrouver également des espaces de liberté, des zones un peu floues que chaque travailleur peut utiliser à son avantage. Ces zones sont appelées « les zones d'incertitude ». Ce postulat met en avant la construction sociale de l'institution où l'individu n'est plus considéré comme un élément passif mais plutôt comme un « acteur ». Ces « acteurs » ne sont pas des agents passifs qui exécutent des consignes. Tout acteur n'est donc pas forcément déterminé et il a en lui des ressources et des capacités mobilisables.

Ce qui, selon Alain Desreumaux (2015), est en totale opposition face au déterminisme absolu de l'analyse classique. Cet auteur nous explique également que : « Chaque acteur cherche à être le plus autonome possible et s'appuie pour ce faire sur ses sources de pouvoir, notamment la zone d'incertitude qu'il maîtrise dans la relation qu'il engage avec les autres acteurs. L'organisation est considérée comme un construit social composé d'acteurs qui développent des stratégies singulières. C'est un système d'action concret, un champ où se déploient les différentes stratégies. » (2015)

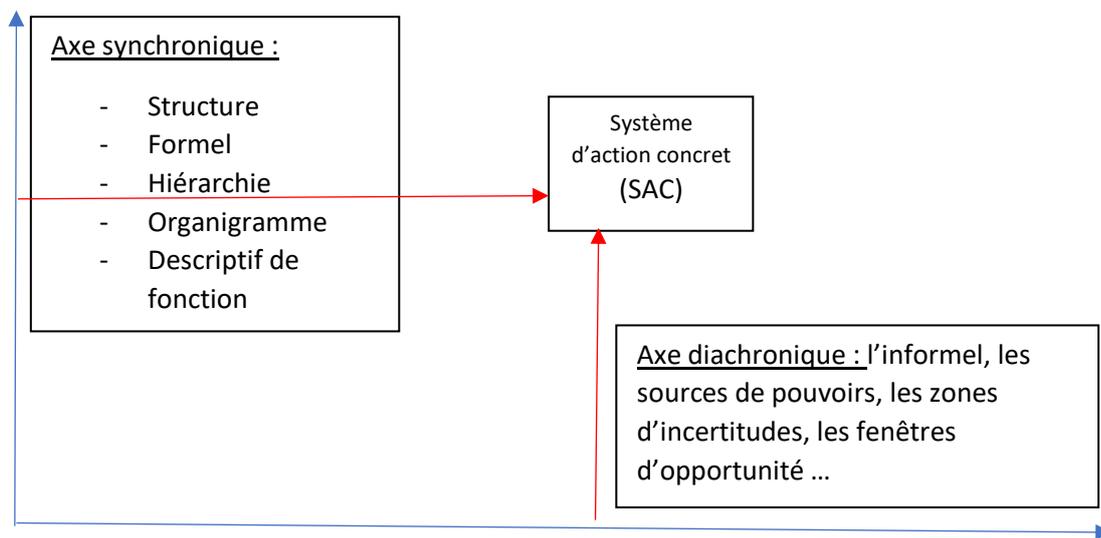
Toujours dans l'ouvrage de Crozier et de Friedberg (1977), le pouvoir n'est pas vu comme une chose en soi, une qualité intrinsèque, mais plutôt une relation sociale. Selon les auteurs, tout acteur possède du pouvoir.

L'organisation permet le développement de ces « relations de pouvoir », elle le régule même. Par ses règles, son organigramme, elle contraint la liberté d'action et axe l'orientation et le contenu des stratégies des acteurs. Il est important de trouver un équilibre dans cette relation de pouvoir pour que chacun puisse espérer gagner ou perdre du pouvoir en engageant ses ressources. Cet équilibre est ce que l'on peut appeler le « cercle vertueux ».

Ce cercle n'est possible que si tout le monde y voit son intérêt. Nous pouvons aussi parler de la notion de temporalité dans ce concept. En dehors de l'équilibre du pouvoir, il faut que ce soit le bon moment, que toutes les planètes s'alignent. Ce moment est appelé « la fenêtre d'opportunité » (Ravinet, P., 2019).

L'ensemble du travail, des réajustements est appelé « Système d'Action Concret » (Crozier, Friedberg, 1977)

Voici le schéma illustrant cette approche (Recht, J., 2005) :



## 2.2. Travailler ensemble :

Après quelques définitions expliquant l'analyse stratégique, nous devons évoquer les concepts généraux permettant de travailler ensemble à un même objectif, arriver à trouver notre système d'action concret. Nous souhaitons évoquer des concepts plus récents comme la co-construction ou encore l'intelligence collective.

Michel Foudriat (2019) voit la co-construction « comme un processus impliquant des acteurs dont les réflexions et les points de vue n'étaient auparavant pas ou très peu pris en compte... la co-construction est la résultante d'un ensemble de délibérations entre les acteurs parties prenantes, créateurs d'une dynamique rendant possible l'émergence d'un accord... »

Ce processus permet d'arriver à trouver un compromis dans un objet, une action ou même une politique quelconque, et ce, malgré des points de vue qui, initialement, n'étaient pas forcément convergents.

Pour ce qui est du concept « d'intelligence collective », Autissier et Guillard (2019) la définissent comme suit : « L'intelligence collective consiste à augmenter la capacité de compréhension et d'action d'un groupe. L'intelligence collective est permise par la réunion de

personnes qui acceptent l'échange en vue de se comprendre, de trouver une solution mais aussi de développer une forme d'humanisme dans les relations humaines. Ce sont pour nous les trois formes d'intelligence collective : compréhension mutuelle, action collective, humanisme sociétal. ».

Frimousse et Peretti (2019) la désignent comme une convergence entre intelligence et connaissances d'un groupe pour avancer vers un but commun. Elle résulte de la qualité des interactions entre ses membres (les agents). D'après les auteurs, elle devrait accroître la performance dont les gains sont équitablement répartis. La notion de « co-construction », de « partage de pouvoir » y sont évoqués également. Les managers sont poussés à impliquer davantage l'ensemble de l'équipe dans le processus décisionnel. Il est question de « mobilisation de talent ».

### 3. Résultats :

Plutôt qu'une recette clairement établie, des principes (management participatif, théorie du changement selon Crozier et Friedberg, la co-construction, l'intelligence collective) guideront la mise en œuvre d'un changement concernant la politique d'intégration. Pour une meilleure compréhension et veiller à faciliter la reproduction, le phasage nous apparaît malgré tout essentiel.

#### 3.1. Phase 1 : Le questionnement :

Suite à une réunion d'équipe au sein du CISP, nous nous sommes penchés sur les raisons du départ prématuré du nouveau collègue.

En allant plus loin dans la réflexion, nous avons été d'accord de dire que ce départ repose sûrement sur des causes multifactorielles.

Néanmoins, l'accueil de cette personne n'a pas été réalisé de manière optimale. Ce dernier a été engagé rapidement et dans une période un peu difficile. En effet, les conditions de travail à cette époque ont été bouleversées par la crise sanitaire<sup>7</sup> (Glowacz, F. (2021).

C'est pourquoi nous avons choisi de travailler sur une des causes, à savoir sur celle où nous pouvons avoir un impact.

L'équipe pensait dans un premier temps à une check-list reprenant les choses à faire avant et pendant le 1<sup>er</sup> jour de travail. Certains ont expliqué qu'il serait intéressant de réaliser une journée d'accueil comme pourrait le faire l'UTE.

Chacun a pu donner son avis et d'autres idées sont apparues. L'adhésion de l'équipe au projet a commencé à émerger. C'était le début d'un travail d'une équipe qui a été réalisé par étapes, par « tâtonnements » avec des aller-retours permettant de réajuster, voire de modifier, la vision et la création de ce processus.

#### 3.2. Phase 2 : La recherche d'outils :

Même s'il s'agit d'un outil co-construit en équipe, il nous fallait faire des recherches concernant l'objet, voir ce qui existait ailleurs. Même s'il s'agit d'une nouvelle politique au sein du CISP, elle existe déjà de manière plus formelle ailleurs. Nous souhaitons avoir une vision plus large.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à la législation en cours en Belgique (AR, 1975 et CCT, 1975). La législation a pu nous offrir les bases utiles et nécessaires.

---

<sup>7</sup> Crise sanitaire liée au Covid-19

Ensuite, nous nous sommes renseignés sur ce que pouvait proposer certains secrétariats sociaux ainsi que dans la littérature plus scientifique axée sur la gestion des ressources humaines.

Nous avons également pu rencontrer certains responsables hiérarchiques de l'UTE pour connaître leur politique d'intégration de nouveaux travailleurs.

Nous avons pareillement pris le temps de sortir de l'UTE pour connaître les bonnes pratiques d'autres institutions du secteur du marchand et du non-marchand.

Il est intéressant de faire le parallèle entre notre première phase de travail et la première phase d'une recherche en sciences sociales (Campenhout et Al, 2017). En effet, nos lectures et entretiens préparatoires peuvent faire partie de l'exploration du processus.

Suite à ces premières recherches, une check-list a pu être établie sur un logiciel tableur.

### 3.3. Phase 3 : 1<sup>er</sup> retour à l'équipe :

Le premier outil a pu être montré lors d'une réunion d'équipe<sup>8</sup>. Les retours étaient plutôt positifs et quelques recommandations ont pu être proposées. L'outil proposé reprend toute une série d'informations et de choses à réaliser. La notion de temporalité y joue également un rôle intéressant. En effet, selon nos entretiens et nos lectures, l'intégration commence dès l'entretien d'embauche. C'est pourquoi l'outil est prévu en plusieurs temps : avant l'entrée en fonction, le 1<sup>er</sup> jour de travail, après 1 mois et 3 mois.

Nous sommes tombés d'accord sur le fait que nous ne pouvions pas nous limiter à cet outil. Il faudrait que ce dernier fasse partie d'une politique plus large.

Il a été évoqué que l'UTE travaillait avec un outil en cours de construction, à savoir le « Système d'Information Ressources Humaines » ou SIRH.

« Il s'agit d'utiliser le potentiel offert par le numérique pour améliorer, compléter, changer la manière d'effectuer les tâches constitutives des différents processus RH » (Baudoin, Emmanuel, et al. , 2019).

Vial (2019, p.118) définit la digitalisation comme « un processus visant à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à la combinaison des technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité »

D'après Jean-Marie Peretti (2020), le système « SIRH » va permettre de transformer chaque manager et chaque salarié en acteur RH.

---

<sup>8</sup> Voir annexe 1

Depuis la crise sanitaire et la mise en avant du télétravail, l'UTE a misé sur la mise en place d'un ensemble de services cloud<sup>9</sup> pour l'ensemble des services et de travailleurs. Nous devons prendre cet élément en compte pour notre politique d'intégration. Il nous faut donc penser un outil informatique associé directement au SIRH de l'UTE.

#### 3.4. De l'informel :

Certains auteurs (Petit et al., 1993) se sont penchés sur la notion de pratiques formelles et informelles dans la gestion des ressources humaines.

D'un point de vue informel, la gestion des ressources humaines peut devenir peu contraignante et acquérir une régulation continue du travail mais peut aussi amener diverses difficultés comme accroître des risques de discriminations ou de favoritisme.

Pour ce qui est de la gestion formelle, des critères sont clairement définis et peuvent servir de bases légitimes. Malgré tout, cette rigueur peut limiter les zones d'incertitude chères à Crozier et Friedberg (1977). Il peut se former des résistances face à ces nouvelles procédures (Vinet, De Coster, 1999, p. 169-170).

Il est donc intéressant d'arriver à trouver un juste milieu, une forme hybride, un système d'action concret.

Pourquoi parler de cette notion à ce stade de la création ? Lors des entretiens préparatoires, la notion d'informel est ressortie à plusieurs reprises. On peut proposer des procédures spécifiques mais l'informel y a toute son importance. L'intégration ne se fait pas que professionnellement mais aussi socialement.

La notion d'informel a aussi été intéressante pour l'élaboration de cette nouvelle politique. En effet, la construction a pu se faire pendant des échanges entre des rendez-vous, autour d'un café, pendant un temps de midi. Les « tâtonnements », les « mises à jour » se sont, en partie, réalisées pendant cette phase informelle.

#### 3.5. De la formalisation en équipe

Lors de la première présentation du prototype du portail collaboratif, des craintes sont apparues :

« Qui va avoir accès aux données ? Que devons-nous faire ? Est-ce suffisant ?...<sup>10</sup> ».

---

<sup>9</sup> Anglicisme désignant l'accès à des ressources partagées à partir d'un réseau de télécommunications.

<sup>10</sup> Propos tenus par les travailleurs lors des réunions de travail

Comme l'équipe a participé à la conception, nous pourrions nous étonner de ce type de questionnement.

S'agit-il de craintes en lien direct avec l'objet ou est-ce que le cercle vertueux commence à faiblir ? Sommes-nous face à une zone d'incertitude ?

Nous avons pu clarifier ensemble ce qui devait être présent dans cet outil numérique et qui devait avoir accès à quoi. Par exemple, la fiche de prestation mensuelle<sup>11</sup> ne sera accessible qu'au travailleur, au chef de service et à la personne qui les envoie au service du personnel de l'UTE. La documentation globale sur l'institution et les outils pédagogiques et psychosociaux (vierge) sera elle accessible à l'ensemble du personnel du CISP.

Pour ce qui sera en commun avec le service du personnel, des idées ont émergés mais n'ont pas encore pu être concrétisées. Nous devons d'abord réfléchir correctement en amont avant de pouvoir négocier ce que nous souhaitons avec le service RH de l'UTE.

Nous avons pu avoir aussi des craintes liées au phasage de l'intégration des nouveaux travailleurs :

« Qui fera l'accueil ? Qui va l'accompagner ? Mentorat ou tutorat ? ... »<sup>12</sup>.

La question de l'accompagnement n'est pas anodine, elle est même prévue dans la législation (AR, 2007).

Nous avons accueilli en février 2022 un nouvel AIP. Il semblait intéressant de profiter de l'événement pour commencer ce nouveau type d'accompagnement. Nous avons enfin notre « fenêtre d'opportunité ». Lors d'une réunion préparatoire, il a été convenu que ce nouveau travailleur serait pris en charge par les 2 AIP en charge des formations structurelles du CISP. Sa charge de travail ainsi que les objectifs à atteindre ont pu être discutés entre AIP et ensuite soumis et approuvés par l'équipe.

Nous avons opté pour le tutorat et non le mentorat. Le travail social et administratif s'est complexifié au fil du temps et le secteur de l'insertion socioprofessionnelle s'est diversifiée. C'est pourquoi le nouvel AIP devra être accompagné et formé pendant une période déterminée. Puisqu'il s'agit d'un tutorat, les AIP participeront aux diverses évaluations. Nous avons pu négocier que des évaluations informelles entre AIP soient réalisées avant les évaluations avec la ligne hiérarchique. L'idée est de travailler ensemble et que les objectifs de l'accompagnement soient adaptés aux difficultés du nouvel AIP.

---

<sup>11</sup> Voir Annexe 2

<sup>12</sup> Idem 7

Pour la partie mentorat, nous ne pouvons pas encore mettre ce système en place. Nous avons effleuré la question en équipe, un consensus se dégage à propos de l'idée qu'il serait plus serein que le « futur » mentor soit une personne extérieure au CISP. Pour rappel<sup>13</sup>, ce dernier sera plus un soutien moral pour affronter des situations difficiles et il devra être choisi par le nouveau collaborateur.

Il n'existe pas encore de politique claire sur le mentorat au sein de l'UTE. Ne serait-ce pas le moment de l'évoquer, de mettre en place une procédure plus structurée au sein de cette UTE ? Ou ne devons-nous pas nous interdire de trop formaliser et laisser la place à la personne de le choisir si elle en a besoin ? Encore un travail de réflexion à faire à plus grande échelle.

#### Des questions d'ordres pratiques ont été posées<sup>14</sup> :

« ...Et nous ? on devra faire quoi ? Comment pourra-t-on l'aider dans son intégration ?... »

Les discussions sur le fond et la forme ont continué. Nous entrons sur le terrain des relations d'échanges entre les acteurs, ainsi que dans leurs marges de liberté.

Pour arriver à retrouver ce cercle vertueux, nous avons choisi de ne pas choisir. Nous avons demandé à chacun de réfléchir aux échanges possibles dans le cadre du travail et de définir également comment ces échanges devaient avoir lieu<sup>15</sup>.

L'ensemble de l'équipe n'a pas encore réalisé cette partie. Certains aiment que les choses se fassent naturellement et d'autres de manière plus structurée. Nous avons pu les rassurer en leur expliquant qu'il s'agissait d'un travail qui se ferait sur du long terme à partir également de l'évaluation de nos processus. Nous actons un principe de travail par « essais-erreurs » en tentant de figer collectivement ce qui nous convient et nous paraît pertinent pour le nouveau collaborateur.

#### **3.6. La mise en pratique :**

L'accueil d'un nouveau collaborateur nous a donc permis d'expérimenter les décisions construites en équipe mais nous a offert aussi un terrain d'observation propice à l'analyse de notre méthodologie en construction.

---

<sup>13</sup> Voir chapitre 1.2. L'intégration d'un nouveau collaborateur

<sup>14</sup> Idem 7

<sup>15</sup> Lors de réunions précédentes, certains travailleurs se sentaient submergés d'appels téléphoniques de questions régulières, les empêchant de faire leur travail. Des dispositions avaient été mises en place sur la communication pour permettre aux travailleurs de ne pas être trop gênés dans leur travail.

Nous avons travaillé en amont la ligne directrice de la journée et utilisé notre 1<sup>er</sup> outil mis en place, à savoir notre check-list. Le nouveau travailleur a pu se familiariser avec l'institution, tant au niveau de la législation, que celui de la philosophie de travail, des outils et même de son organisation en interne, notamment par l'explicitation de nos divers outils de communication.

A ce jour, la phase de tutorat, telle que prévue, est terminée de manière formelle. Néanmoins, l'équipe souhaite la poursuivre pour un temps donné, encore à évaluer et, pourquoi pas, tout au long de la carrière professionnelle, notamment en la pensant en lien avec les besoins en formation continuée. Des évaluations informelles et formelles ont pu se faire dans un climat d'échanges sereins et placés sous le signe, du moins nous l'espérons, de la confiance mutuelle.

Les retours ont été plutôt positifs de la part du nouvel AIP. Ce dernier<sup>16</sup> a pu apprécier le fait que son nom soit déjà sur la porte, que son poste de travail soit aménagé, qu'on ait pu consacrer une journée entière à son accueil, mais « *Il manquait le gâteau quand même...* <sup>17</sup> ». Tout n'a cependant pas été simple, le cadre a été compliqué à intégrer. Un processus pensé n'épargne pas le nouveau collaborateur d'une quantité d'informations à assimiler qui va aussi dépendre du rythme de chacun. L'accompagnement, qui s'étale sur les premières semaines, offre ce temps au temps. Le tutorat était parfois perçu comme une évaluation. Il a fallu en reparler pour travailler les représentations de l'AIP et qu'il puisse aussi y déceler la fonction de soutien, éviter ainsi ce sentiment de jugement et arriver à profiter de ce dispositif pour évoluer et se sentir en confiance.

Pendant cette période, fidèles à nos principes de tâtonnements, nous avons renégocié certaines choses avec l'équipe et le nouveau collaborateur. Les tâches et objectifs ont évolué ainsi que notre accompagnement. Comme l'ensemble de l'équipe, y compris le nouvel AIP (qui maintenant en fait partie), a contribué au processus, nous pouvons affirmer que nous n'avons pas travaillé qu'à l'intégration de ce dernier mais surtout à son inclusion<sup>18</sup>.

L'équipe du CISP a donc travaillé de manière collective (co-construction et intelligence collective) à la conception et l'utilisation d'un outil permettant de faire le lien entre les pratiques structurées de l'UTE et les pratiques de tâtonnements (toujours en voie de formalisation) d'une structure associée à cette même UTE.

---

<sup>16</sup> Propos recueillis lors de l'évaluation du processus par le nouveau travailleur

<sup>17</sup> Idem 15

<sup>18</sup> « *En français, le mot « inclusion » signifie « état de quelque chose qui est inclus dans un tout, un ensemble »* (Bouquet,B, 2015)

### 3.7. Chantier en cours :

Seule l'approche pour un nouvel AIP a été travaillée. Les outils devront évoluer s'il s'agit d'une autre fonction et les interactions seront différentes avec le secrétariat selon qu'il s'agit d'un formateur HoReCa, d'un technicien de surface ou d'un agent administratif. Les cahiers de fonction (voir annexe 3) ainsi que la liste des tâches à réaliser au quotidien devront être mis à jour. Par contre, sur le processus et les principes, l'adhésion de l'équipe semble acquise.

De plus, l'outil numérique est aux prémices de son élaboration. Il devra évoluer en fonction des besoins du service et du cadre plus général. Notamment, au niveau de l'UTE, il faudra déterminer les liens à construire entre le portail collaboratif et le service du personnel, négocier ce qui pourra se retrouver dans les dossiers en commun (ROI, Contrat de travail, plan de formation...) et qui aura accès à quoi.

La présentation de notre modèle d'accueil à l'UTE est prévue et sera peut-être l'objet de réflexions au sein des différents services de cette même UTE.

Comme déjà énoncé, la notion de mentorat n'a pas encore été négociée, voire évoquée, avec le sommet stratégique de l'institution. Il faudra travailler sur cette politique également.

Au terme de cet article qui ne peut être le terme du processus entrepris puisqu'il s'inscrit dans un jeu d'essais-erreurs, qu'il repose sur les acteurs en place et dépend des aléas de la vie d'une organisation, nous (pas le narrateur mais bien l'ensemble de l'équipe) ne pouvons donc vous remettre un outil «type », «révolutionnaire» voire «définitif». Nous ne pouvons que vous présenter, avec humilité, une politique d'intégration d'un nouveau travailleur à un instant « T » au sein d'un CISP de la région liégeoise qui dépend d'une UTE.

Du reste, serait-ce réalisable que cela nous semble pourtant inutile, y compris pour les services internes à l'UTE. La pertinence d'une telle démarche ne peut s'appliquer in extenso, elle nécessite justement d'être apprivoisée et mise en œuvre, in situ, avec la singularité propre à chaque équipe qui compose le service soucieux de penser sa politique d'intégration.

Les outils employés peuvent être transposables mais ne trouveront tout leur intérêt que s'ils sont « mâchouillés » en co-construction et dans le respect des principes de l'analyse stratégique chère à Crozier et Friedberg (1977) et qui nous ont particulièrement aidés tout au long de ce processus.

#### 4. Discussion :

##### 4.1. L'identité : entre relation et temporalité :

Thomas Reid (1785), dans son premier essai « Essays on the Intellectual Power of Man » questionne la mémoire et la temporalité comme concept de l'identité. Ce dernier propose une théorie selon laquelle l'identité s'inscrit dans la temporalité et cette temporalité est liée à notre existence. En d'autres termes, notre identité est nourrie par notre mémoire et nos souvenirs qui constituent des actions menées par nous-même.

Ferret (2011) définit l'identité comme la relation que chaque individu (chose, entité) entretient avec lui-même tout au long de son existence ou de sa carrière.

La notion de relation et de temporalité sont intéressantes car elles nourrissent aussi bien l'identité professionnelle du narrateur que la politique d'intégration du nouveau collaborateur. La nouvelle prise de fonction du narrateur ne fut pas chose aisée. Surtout lorsque l'on sait que ce dernier travaille au sein de cette même équipe depuis pratiquement 14ans. Cet exercice visait aussi à lui permettre d'appréhender sa nouvelle fonction et tenter, en tenant compte de sa personnalité, de se définir en tant que responsable et d'être défini par ses collègues.

Cette approche lui offrait la possibilité de proposer un certain cadre mais surtout d'envoyer un message clair à l'équipe de sa vision de responsable, à savoir, dans les limites de ce cadre, de faire participer l'ensemble de l'équipe à l'analyse du problème et à la recherche de solutions et de distribuer le pouvoir dans la phase de réalisation. Le fait de ne jamais définir, seul, trop précisément les objectifs, méthodes et outils semble un principe intéressant à retenir en tant que responsable puisqu'il offre de réelles fenêtres d'opportunité aux travailleurs.

Ce partage de pouvoir constitutif d'une amélioration du système de fonctionnement selon Crozier et Friedberg, doit lui-aussi tenir compte du cadre imposé par sa propre hiérarchie, il serait contre-productif d'aller trop loin avec l'équipe s'il n'a pas l'assentiment de sa hiérarchie. Il arrive aussi qu'il doive servir de courroie de transmission à propos de décisions venant « d'en haut », qui ne plairont pas toujours à l'équipe. Il est donc tout aussi important de bien informer, de contextualiser mais aussi de bien évoquer le lien de subordination à ces preneurs de décisions pour clarifier cet aspect du travail, bref clarifier son propre cadre d'intervention.

Il faudra donc trouver la bonne formule permettant de transformer les zones d'ombre en « système d'action concret » permettant de trouver le « cercle vertueux » (Crozier, Friedberg, 1977).

La vertu d'un système d'action concret pour Crozier et Friedberg (1977) repose invariablement, dans le chef du responsable, sur un souhait de partager le pouvoir. Ce partage, bien cadré, améliore la réussite d'un projet vu qu'il travaille à gagner l'adhésion des travailleurs, il stimule la créativité par le principe de l'imaginaire collectif, il influe sur la stabilité de cette même équipe et apparaît comme un signe de bonne santé mentale d'une organisation.

La temporalité évoquée au début de ce chapitre peut être lue à trois niveaux. Le premier niveau est à relier à cette expérience de terrain du responsable qui lui a donc permis d'évoluer, de se définir en lien avec les fonctions exercées et au rythme des différentes phases identifiées.

A ce sujet, même si l'on évolue, on ne peut pas faire fi de ce que l'on est au fond de soi. Au-delà de l'exercice de la fonction pour laquelle il est impossible de tout contrôler, ce type de management participatif est facilité si le responsable est doté d'une facilité « naturelle » au partage du pouvoir. Ce qui semble être le cas du narrateur. Ce deuxième niveau de l'ordre de l'intrapsychique influe donc sur ce processus identitaire.

L'expérience semble révéler qu'il n'y a pas d'identité figée, que le passé influe sur notre présent et notre capacité à nous projeter mais que ce que nous vivons au présent influe aussi sur la représentation et la relecture de notre passé et participe à la construction de demain. L'expérience nous constitue autant que nos caractéristiques nous guident aussi dans la gestion de cette expérience.

Cette réflexion identitaire se complète lorsque l'on incorpore le troisième niveau constitué des éléments contextuels tels que la culture du service, le cadre législatif, les lignes de force actives dans les politiques sociales, les représentations sociétales des problématiques à gérer mais aussi les valeurs et comportements enseignés à travers le parcours scolaire et les valeurs et enseignements renvoyés par les professionnels en charge de fonctions similaires.

L'idéologie du projet poussé à son paroxysme pourrait nous amener à trop définir ce que nous voulons qu'il advienne. Bien qu'il soit fondamental de prévoir des objectifs, des méthodes et une structuration de son intervention, ce lien à la temporalité nous invite à inclure la pratique du tâtonnement, des essais-erreurs voire des retours en arrière et, si possible, dans un exercice de co-construction en équipe.

Partir de l'existant, du passé du service pour construire ces projets mais nous laisser interpellé par ces projets en construction et le processus même de cette construction pour nous aider à nous identifier.

Bref, l'idée est que l'outil sera en constante adaptation, tout comme notre identité professionnelle, mais que ce principe participe à la construction de notre identité professionnelle et collective. Cette conscience permet au responsable d'influer sur ce niveau et de nourrir cette culture de service, écrin du processus identitaire de chacun de ses collègues.

#### 4.2. Les épreuves de professionnalité :

L'importance du collectif en travail social en quête de redéfinition voire de réenchantement apparaît comme une possibilité de lutter contre l'usure professionnelle des travailleurs sociaux (Ravon 2009) Cet auteur distingue deux types d'épreuves de professionnalité<sup>19</sup> : L'épuisement dans la relation d'aide et le ressentiment face aux prescriptions contradictoires.

L'épuisement relationnel « se caractérise en effet par des prises en charge répétées d'usagers réputés difficiles, voire « inguérissables » (Truchot, 2005).

Ravon (2009) explique qu'il existe des groupes d'analyse de la pratique centrés sur la reprise des expériences problématiques de la relation. Ils permettent une meilleure compréhension psychologique d'eux-mêmes ainsi que de la situation relationnelle dans laquelle ils sont impliqués.

Le second type d'épreuve est plus en lien avec les évolutions, les mutations du travail social. Ravon (2009) y décrit « la relation intervenant/usager comme cadrée par des exigences organisationnelles de rationalisation du travail social qui poussent à standardiser les pratiques professionnelles (les « bonnes pratiques »), par exemple à définir et contrôler le temps imparti aux procédures d'accueil, d'écoute et de suivi des personnes en difficulté. ».

On peut y voir également le phénomène de bureaucratisation comme un élément nourrissant ce type d'épreuve.

Ce phénomène est, en effet, défini comme l'usage abusif du travail administratif au détriment du travail relationnel et d'accompagnement.

---

<sup>19</sup> « Par professionnalité, nous entendons l'art d'habiter une profession, avec ses engagements, ses compétences, ses règles de l'art, ses supports et ses limites » (Ravon, 2009)

Ces écarts entre ce qui paraît de l'ordre de la profession de travailleur social et les injonctions institutionnelles, relais de politiques sociales, contribuent à vider de son sens l'exercice même de cette profession.

Pour Ravon (2009), la pratique d'analyse collective des problèmes posés à l'équipe et la recherche de solutions mutuelles adaptées au cadre défini permet justement, même si les enjeux dépassent les murs de cette organisation, de jouer des marges de manœuvre (Crozier et Friedberg 1977), pour penser son action et participer à redonner sens au travail.

De façon connexe à l'expérience relatée, pour faire face à ces épreuves, des pratiques de supervision et d'intervision, à la demande des travailleurs, ont augmenté en nombre et en diversification. Ils ne touchent plus simplement les travailleurs sociaux mais l'ensemble du personnel.

« Ce télescopage indique la tendance actuelle à faire de l'analyse des pratiques professionnelles un outil de management et de cadrage des compétences (outils de conduite, de gestion d'évaluation de l'action), plus qu'un équipement professionnel de reprise de l'expérience. » (Ravon, 2009)

En tant que responsable, il conviendrait de faire son introspection pour identifier le type d'épreuves auxquelles il est confronté mais de les prendre aussi en compte pour travailler à la relation aux membres de l'équipe. L'usure identifiée n'épargne guère de secteurs du champ social et semble participer au phénomène de burn-out qui se déploie sur ce même champ.

Les pratiques d'intervision et de supervision adossés à la collectivisation de l'analyse du problème sont des éléments de réponse qui doivent permettre d'accompagner tout changement lié à de nouvelles directives, un nouvel Arrêté Royal ou encore une nouvelle politique au sein de l'institution.

L'usure n'étant pas définie comme un état mais plutôt comme un processus, la fonction de responsable nécessiterait d'y être attentif et de le rendre le plus vertueux possible pour éviter de nourrir ces maladies du travail.

Les principes qui ont insufflé la conception d'une politique d'accueil d'un nouveau collègue paraissent pertinents en vue d'augmenter la longévité des travailleurs au sein de l'institution mais aussi pertinents pour améliorer la qualité de leur travail au sein de cette même situation. Derrière ce travailleur en meilleure posture se cache sans doute les bienfaits pour l'usager et

une certaine amélioration de la qualité du service tant pour cet usager que pour la société dans son ensemble.

« Dans un monde de plus en plus individualiste, le collectif ne pourrait-il pas être une piste à explorer pour réfléchir les pratiques managériales ?

#### 4.3. Appréhender le digital :

La politique d'intégration passera par une plateforme de collaboration numérique. L'idée première est donc de faire le lien entre le travailleur, le CISP et l'UTE. La révolution digitale s'impose à tout le monde et contribue sans doute à améliorer les outils de communication. C'est parfois un gain de temps et d'efficacité. Nous pouvons voir son action s'étendre aux sphères les plus intimes des individus, mais aussi à nos comportements sociaux ; services bancaires, mode de paiement, domaine de la santé<sup>20</sup>, gestion des factures, services publics, relations de travail (CV numérisé,..)<sup>21</sup>...

En Wallonie, la réforme TIM<sup>22</sup> du Forem (Décret 2021) parle même de la digitalisation des données du demandeur d'emploi et même de phygitalisation des services<sup>23</sup>.

L'attitude consistant à s'opposer à ce mouvement nous semble obsolète, cependant, elle ne doit pas nous épargner d'une certaine vigilance et d'une réflexion sur les limites.

La virtualisation du travail lors de la crise du « covid » a montré toute l'importance du présentiel dans les relations sociales sur les lieux de travail. Par ailleurs, Il est souhaitable aussi de prendre en compte la fracture numériques qui opère déjà auprès de certains travailleurs mais qui touche principalement les usagers qui ne détiennent pas toujours les habilités pour faire face à cette digitalisation. Il devient urgent de penser des modules de formation pour ces deux publics.

Il est à constater que les supports « physiques » sont encore ancrés dans la culture de nombreuses personnes. Vouloir aller trop vite dans la numérisation constituerait une forme d'exclusion.

---

<sup>20</sup> Nous pouvons suivre nos données médicales sur un site web sécurisé.

<sup>21</sup> Utilisation de la visio-conférence

<sup>22</sup> Talent-Impulsion-Mobilisation

<sup>23</sup> La phygitalisation est définie comme l'équilibre entre le « physique » et le « digital »

La digitalisation participe, si elle est mal définie et mal cadrée, à déshumaniser le travail, y compris le travail social. Cette déshumanisation pourrait accélérer ce sentiment de perte de sens.

Notre projet, dans sa prochaine phase d'intégration, visera son amarrage à la banque de données de l'UTE. Des voix au sein de l'équipe s'élèvent déjà pour maîtriser quelles informations y seraient enregistrer ? Dans quel but et consultables par qui ?

Les notions de collecte des données et de RGPD<sup>24</sup> ne sont pas à prendre à la légère. La facilitation par la digitalisation ne doit pas nuire aux libertés individuelles chèrement acquises. Sans tomber dans le complotisme, le « fichage » à son insu constitue une infraction.

Depuis 2016, l'ensemble des institutions, physiques ou digitales, doivent répondre à des normes établies en ce qui concerne les données à caractère personnelle. D'autant que dernièrement, nous apprenons que certaines communes ou même des hôpitaux ont été la cible de cyberattaques.

La dépendance hiérarchique à l'UTE nous impose un cadre mais il n'empêche pas de faire entendre ces inquiétudes et de participer à la réflexion sur ces dimensions éthiques.

Voici donc une fenêtre d'opportunité. La création de notre politique d'intégration, par sa dimension ressources humaines, va, à nouveau, nous servir d'expérience pour organiser les rencontres avec l'UTE et tenter de répondre à ces questions.

Ce projet a donc permis à l'équipe de travailler ensemble sur un objet commun, de renforcer les liens de collaboration et d'aider le narrateur, en tant que N+1, à mieux définir son travail et à entrer dans sa nouvelle fonction. Que l'équipe en soit remerciée.

---

<sup>24</sup> Règlement Général sur la Protection des Données

## Bibliographie :

### Ouvrages :

- ✓ Autissier, D. & Guillard, A. (2019). Désir de participation et intelligence collective : le cas de l'entreprise Covéa. *Question(s) de management*, 25, 89-97. <https://doi.org/10.3917/gdm.193.0089>
- ✓ Baudoin, Emmanuel, et al. *Transformation digitale de la fonction RH*. Dunod, 2019
- ✓ Baudrit, A. (2011). Introduction. Dans : , A. Baudrit, Mentorat et tutorat dans la formation des enseignants (pp. 7-11). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- ✓ Bouhon, F., Jousten, A., Miny, X. & Slautsky, E. (2020). L'État belge face à la pandémie de Covid-19 : esquisse d'un régime d'exception. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2446, 5-56. <https://doi.org/10.3917/cris.2446.0005>
- ✓ Bouquet, B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 11, 15-25. <https://doi.org/10.3917/vsoc.153.0015>
- ✓ Campenhoudt, V. L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales - 5e éd.* DUNOD.
- ✓ Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Points.
- ✓ Desreumaux, A. (2015). Chapitre 3. La variété des courants en théorie des organisations. Dans : , A. Desreumaux, *Théorie des organisations* (pp. 117-188). Caen: EMS Editions.
- ✓ De Coster, M. & Pichault, F. (1998). *Traité de sociologie du travail*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- ✓ Dufour, L. & Lacaze, D. (2010). L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel. *Revue de gestion des ressources humaines*, 75, 16-29. <https://doi.org/10.3917/grhu.075.0016>

- ✓ Ely, F., & Metge, M. (2016). Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant. *Communication et organisation*, 49. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5287>
  
- ✓ Ferret, S. (2011). *L'identité*. Flammarion.
  
- ✓ Foudriat, M. (2019). Chapitre 1. Définition et dimensions de la co-construction. Dans : , M. Foudriat, *La co-construction: Une alternative managériale* (pp. 15-36). Rennes: Presses de l'EHESP.
  
- ✓ Fourmy M. (2012), *Ressources humaines, stratégie et création de valeur : vers une économie du capital humain*, Maxima, Paris.
  
- ✓ Frimousse, S. & Peretti, J. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, 25, 99-129. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
  
- ✓ Garcia, J., Grandval, S., Montargot, N. & Oiry, E. (2020). L'intégration des nouveaux arrivants : un dispositif RH de lutte contre l'obsolescence des compétences ? Enseignements tirés du cas de SNCF Réseau. *Revue de gestion des ressources humaines*, 116, 3-23. <https://doi.org/10.3917/grhu.116.0003>
  
- ✓ Gentina, É. & Delécluse, M. (2018). Introduction. Dans : , É. Gentina & M. Delécluse (Dir), *Génération Z: Des Z consommateurs aux Z collaborateurs* (pp. 1-6). Paris: Dunod.
  
- ✓ Glowacz, F. (2021, 20 mai). La crise a chamboulé les intervenants psychosociaux et leurs pratiques, mais elle les a aussi amenés à faire évoluer leurs métiers. Université de Liège.
  
- ✓ Houdé R., 1996, *Le mentor : transmettre un savoir-être*. Revigny-sur-Ornain : Hommes et Perspectives, Théorie et Pratique.
  
- ✓ Igalens, J. (2008). Les 100 mots des ressources humaines. Dans : Jacques Igalens éd., *Les 100 mots des ressources humaines* (pp. 5-126). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.

- ✓ Lacaze, D. (2007). « Le recrutement et l'intégration ». In Master RH, Editeurs : Jacques Igalens et Alain Roger, Eska, 91-133
- ✓ Lacaze, D., et J.-L. Chandon 2003 L'information, facteur d'intégration dans le secteur des services, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 48, 22-38.
- ✓ Loubat, J. (2014). Penser le management en action sociale et médico-sociale. Paris: Dunod.
- ✓ Martory, B. & Crozet, D. (2016). Chapitre 2. Le recrutement du personnel. Dans : , B. Martory & D. Crozet (Dir), Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances (pp. 43-74). Paris: Dunod.
- ✓ Matagne, G. (2001). De l'« État social actif » à la politique belge de l'emploi. Courrier hebdomadaire du CRISP, 1737-1738, 5-79. <https://doi.org/10.3917/cris.1737.0005>
- ✓ Mintzberg, H. (1982), Structure et dynamique des organisation (1<sup>ère</sup> édition américaine en 1979) , Paris/Montréal, Editions d'Organisation/Agence d'Arc.
- ✓ Nizet, J., & Pichault, F. (2001). Introduction à la théorie des configurations (1<sup>re</sup> éd., p.). Gaetan Morin Editeur Limitee.
- ✓ Paugam, S. (2007). Introduction. Dans : , S. Paugam, Le salarié de la précarité: Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle (pp. 23-26). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- ✓ Peretti, J. (2020). Gestion des ressources humaines (23e éd.). Vuibert.
- ✓ Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. Management, 11, 231-258.
- ✓ <https://doi.org/10.3917/mana.113.0231>
- ✓ Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., & Bergeron, J.-L. (1993). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. G. Morin.

- ✓ Pommeret, B. (2019). Outil 27. L'approche processus. Dans : , B. Pommeret, La boîte à outils de l'Organisation (pp. 84-85). Paris: Dunod.
- ✓ R. Blake, J. Mouton, The Managerial Grid, Gulf publishing, 1964
- ✓ Ravinet, P. (2019). Fenêtre d'opportunité. Dans : Laurie Boussaguet éd., *Dictionnaire des politiques publiques: 5<sup>e</sup> édition entièrement revue et corrigée* (pp. 265-272). Paris: Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0265>"
- ✓ Ravon, B. (2009). Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 152, 60-68. <https://doi.org/10.3917/inso.152.0060>
- ✓ Reichers, A.E. 1987 An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates, *Academy of Management Review*, 12 (2) : 278-287.
- ✓ Stern, P. & Schoettl, J. (2019). Outil 9. La fixation des objectifs. Dans : , P. Stern & J. Schoettl (Dir), *La Boîte à outils du Management* (pp. 36-39). Paris: Dunod.
- ✓ Reid, T. (1785). *Essays on the Intellectual Powers of Man* (Cambridge Library Collection - Philosophy). Cambridge University Press.
- ✓ Truchot D., 2005, *Épuisement professionnel et burn out : concepts, modèles, interventions*, Paris, Dunod
- ✓ Vial G. (2019), "Understanding Digital Transformation : A Review and a Research Agenda", *SI : Review issue*, Vol. 28, n° 2, p. 118-144.
- ✓ Vinet, A. (1999). De Coster, Michel, avec la coll. d'Annie Cornet et Christine Delhaye, *Sociologie du travail et gestion du personnel. Relations industrielles*, 54(4), 820. <https://doi.org/10.7202/051276ar>

#### TFE :

- ✓ Recht J, *Le cadran : un outil conceptuel pour le cadre, travail de fin d'étude présenté en vue de l'obtention du diplôme de post-graduat « cadre du secteur non-marchand*, Namur, 2005

### Cours et séminaires :

- ✓ Émile Durkheim, « La morale professionnelle », in Leçons de sociologie (cours professés à Bordeaux entre 1890 et 1900)
  
- ✓ Rondeau Alain, (2007) « La mise en œuvre du changement stratégique : Quelques avancées dans la connaissance ». Centre d'études en transformation des organisations HEC Montréal. Présentation faite dans le cadre des séminaires du Centre d'études en transformation des organisations HEC Montréal le 9 octobre

### Article 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
  
- ✓ 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-)
  
- ✓ 10 juillet 2013. - Décret relatif aux centres d'insertion socioprofessionnelle (M.B. du 20.08.2013)
  
- ✓ 26 DECEMBRE 2013 – Loi concernant l'introduction d'un statut unique entre ouvriers et employés en ce qui concerne les délais de préavis et le jour de carence ainsi que des mesures d'accompagnement (publié le 31/12/2013)
  
- ✓ 27 avril 2016 - RÈGLEMENT (UE) 2016/679 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données)
  
- ✓ 12 novembre 2021 – Décret relatif à l'accompagnement orienté coaching et solutions des chercheurs d'emploi (M.B. du 07.12.2021).

## Sites Internet :

- ✓ Votre organisation doit-elle organiser des élections sociales ? Les notions entreprise et unité technique d'exploitation. (2019, 30 octobre). Unisoc. Consulté le 20 février 2022, à l'adresse <https://www.unisoc.be/articles/fr/public/votre-organisation-doit-elle-organiser-des-elections-sociales-les-notions-entreprise-et-unite-technique-dexploitation#:~:text=L%27unit%C3%A9%20technique%20d%27exploitation%20est%20d%C3%A9finie%20sur%20la%20base,de%20l%E2%80%99activit%C3%A9%29%20qu%E2%80%99au%20niveau%20de%20la%20politique%20sociale.>
- ✓ Glowacz, F. (2021, 20 mai). La crise a chamboulé les intervenants psychosociaux et leurs pratiques, mais elle les a aussi amenés à faire évoluer leurs métiers. Université de Liège. [https://www.news.uliege.be/cms/c\\_13916484/fr/la-crise-a-chamboule-les-intervenants-psychosociaux-et-leurs-pratiques-mais-elle-les-a-aussi-amenes-a-faire-evoluer-leurs-metiers?fbclid=IwAR0oE0bq1feGc1aDulBFgtfVRAamMLZ1wITHG0RzzXOJRToe-jRmlm3Xhjo](https://www.news.uliege.be/cms/c_13916484/fr/la-crise-a-chamboule-les-intervenants-psychosociaux-et-leurs-pratiques-mais-elle-les-a-aussi-amenes-a-faire-evoluer-leurs-metiers?fbclid=IwAR0oE0bq1feGc1aDulBFgtfVRAamMLZ1wITHG0RzzXOJRToe-jRmlm3Xhjo)
- ✓ Larousse, Æ. (s. d.). Définitions : ingénierie - Dictionnaire de français Larousse. [larousse.fr. Consulté le 11 mai 2022, à l'adresse https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ing%C3%A9nierie/43049](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ing%C3%A9nierie/43049)

## Remerciements :

Je tiens à remercier tout d'abord ma famille pour sa patience, sa compréhension et surtout son soutien ;

Merci à l'équipe du CISP et à l'UTE pour leur aide et leurs inspirations ;

Merci aux collègues de classe pour les échanges qui m'ont fait tellement de bien ;

Merci aux enseignants qui m'ont aidé à avoir une vision plus large du travail social ;

Enfin, je tiens à remercier particulièrement mon promoteur de stage et de TFE, Monsieur Patrick Maes, pour son partage de savoir et sa disponibilité. Grâce à nos échanges, j'ai pu commencer à définir le manager que je souhaite devenir.

Annexes 1 :

Checklist avant l'entrée en formation :



Nom	
Prénom	
Date de l'engagement	
Date du 1er jour	
Date de fin	

<b>Liste des choses à faire ou à prévoir avant l'arrivée du nouveau personnel :</b>		
	<b>Cocher si ok</b>	<b>Remarques</b>
Vérifier que les contrats de travail soient bien en ordre	<input type="checkbox"/>	
Informar les différentes équipes de l'arrivée du nouveau personnel	<input type="checkbox"/>	
Prévoir le poste de travail (mobiliar, fournitures, nom sur la porte et matériels nécessaires)	<input type="checkbox"/>	
Attribuer une adresse mail AIGS professionnelle	<input type="checkbox"/>	
Prévoir un ordinateur portable	<input type="checkbox"/>	
Commander un GSM avec numéro professionnel	<input type="checkbox"/>	
Introduire le nom de la personne dans les divers documents	<input type="checkbox"/>	
Préparer le descriptif de fonction	<input type="checkbox"/>	
Préparer la législation sur les CISP (décret, vademecum)	<input type="checkbox"/>	
Fournir une clé du/des bureau(x)	<input type="checkbox"/>	

Communiquer avec le futur travailleur sur la date, l'heure et le lieu du premier jour	<input type="checkbox"/>	
Constituer l'équipe d'intégration + répartition des tâches d'accueil	<input type="checkbox"/>	
Prévoir à l'avance les tâches qui vont lui être attribuées	<input type="checkbox"/>	
Prévoir un tuteur ou un mentor (soit interne soit dans l'AIGS)	<input type="checkbox"/>	
Prévoir le ROI	<input type="checkbox"/>	

Check-list le jour de l'entrée en formation :



Nom	
Prénom	
Date de l'engagement	
Date du 1er jour	
Date de fin	

Liste des choses à faire le premier jour du nouveau travailleur		
1. Les premiers pas		
	Cocher si ok	Remarques
Accueillir le nouveau personnel	<input type="checkbox"/>	
Exposer les grandes lignes directrices d'orientation de la journée	<input type="checkbox"/>	
Remettre une brochure d'accueil	<input type="checkbox"/>	

Faire la présentation des membres présents	<input type="checkbox"/>	
Si un parrain ou un tuteur a été désigné, le lui présenter	<input type="checkbox"/>	
Faire la visite du lieu de travail (secrétariat, cuisine commune, bureau...)	<input type="checkbox"/>	
Montrer son lieu d'occupation (bureau seul ou à partager)	<input type="checkbox"/>	
Donner les clés, GSM et ordinateur	<input type="checkbox"/>	
Faire signer les documents de réception du matériels professionnels	<input type="checkbox"/>	
S'assurer qu'il arrive à se connecter à son adresse mail professionnelle	<input type="checkbox"/>	
Explication générale de l'environnement Windows 365 et de son utilisation au sein de l'institution	<input type="checkbox"/>	
<b>2. Survol de l'organisation</b>		
	<b>Cocher si ok</b>	<b>Remarques</b>
Explication de l'institution (AIGS et Work'Inn): Power point	<input type="checkbox"/>	
Présentation des organigrammes (AIGS et Work'Inn)	<input type="checkbox"/>	
Donner un livret sur la législation en cours sur les CISP (Décret, vademecum, autres)	<input type="checkbox"/>	
<b>3.Fonctions et responsabilités</b>		
	<b>Cocher si ok</b>	<b>Remarques</b>
Donner et expliquer le descriptif de fonction avec les tâches à accomplir		
Donner une liste des membres du personnel (mail et n° de téléphone)		

Préciser les tâches à accomplir les premières semaines (se familiariser avec le projet de l'institution, se rendre sur les différents sites de production, se familiariser avec les différents outils, etc.)		
<b>4. L'attente par rapport au travail</b>		
	<b>Cocher si ok</b>	<b>Remarques</b>
Définir l'heure d'arrivée, du dîner et du départ		
Procédure de sécurité s'il y a lieu		
<b>5. L'administration</b>		
	<b>Cocher si ok</b>	<b>Remarques</b>
Explication des divers documents : fiche horaire, fiche de remboursement kilométrique, demande de congés, que faire en cas de maladie, etc.		
Préciser les choix concernant les stationnements + code de la barrière		
Voir si le rendez-vous pour la visite médicale a bien été pris		
Donner la liste des formations que propose L'IEFC.		
<b>6. Autres</b>		
	<b>Cocher si ok</b>	<b>Remarques</b>
Prévoir un moment pour expliquer le parcours d'un stagiaire au sein de notre institution et les différents documents qui vont composer son dossier administratif et social		
Demander au nouveau travailleur les objectifs qu'il souhaiterait atteindre à court, moyen et long terme au sein de l'institution (voir son plan de carrière)		
Vérifier qu'il a bien compris ce qui a été expliqué et répondre aux questions éventuelles		
Prévoir du temps pour qu'il puisse aménager son poste de travail, passer en revue les différents documents reçus, etc.		

Lui proposer du temps pour lui montrer l'infrastructure et lui expliquer les habitudes de l'organisation	
--	--

Check-list après 15 jours :



Nom	
Prénom	
Date de l'engagement	
Date du 1er jour	
Date de fin	

<b>Liste des choses à faire 15 Jours après l'arrivée du nouveau personnel :</b>		
	<b>Cocher si ok</b>	<b>Remarques</b>
Vérifier s'il n'y a pas de problèmes avec le matériel de bureau et le poste de travail	<input type="checkbox"/>	
S'assurer que le nouveau travailleur a fait la connaissance de tous les autres travailleurs	<input type="checkbox"/>	
Commander, si besoin, des cartes de visite	<input type="checkbox"/>	
Organiser une visite des différents lieux de production	<input type="checkbox"/>	
L'inviter aux différentes réunions d'équipe	<input type="checkbox"/>	
Obtenir du nouveau personnel qu'il ait pris connaissance des diverses procédures et législation en cours	<input type="checkbox"/>	
Demander au travailleur s'il y a des questions ou des points qu'il souhaite aborder	<input type="checkbox"/>	

S'assurer que le travailleur comprend bien les attentes à son égard (fonctions et responsabilités)	<input type="checkbox"/>	
--	--------------------------	--

Check-list dans les 6 mois :



Nom	
Prénom	
Date de l'engagement	
Date du 1er jour	
Date de fin	

**Liste des choses à faire ou à prévoir dans les 6 mois après l'arrivée du nouveau personnel:**

	<b>Cocher si ok</b>	<b>Remarques</b>
Prévoir des rencontres régulières afin d'établir si tout va bien	<input type="checkbox"/>	
Préciser les attentes en matière de rendement	<input type="checkbox"/>	
Faire avec le travailleur son plan de formation	<input type="checkbox"/>	
Examiner les objectifs du travailleur (court, long et moyen terme)	<input type="checkbox"/>	

Annexe 2 : exemple de fiche horaire :

							MDS	ANNE						
							janvier	2022						
Travailleur(s)	0			Site			#VA							
<b>Période du 01 janvier 2022 au 31 janvier 2022</b>														
Date	jour	Horaire de base					Modifications					Recalcul TOTAL	Remarques	Précision
		Début AM	Fin AM	Début PM	Fin PM	Total	Début AM	Fin AM	Début PM	Fin PM	Total			
01-01	sam	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00						00:00	JRP	
02-01	dim	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00						00:00		
03-01	lun	08:30	12:00	12:30	16:36	07:36						07:36		
04-01	mar	09:30	13:00	13:30	17:36	07:36						07:36		
05-01	mer	10:30	14:00	14:30	18:36	07:36						07:36		
06-01	jeu	11:30	15:00	15:30	19:36	07:36						07:36		
07-01	ven	12:30	16:00	16:30	20:36	07:36						07:36		
08-01	sam	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00						00:00		
09-01	dim	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00						00:00		
10-01	lun	08:30	12:00	12:30	16:36	07:36						07:36		
11-01	mar	09:30	13:00	13:30	17:36	07:36						07:36		
12-01	mer	10:30	14:00	14:30	18:36	07:36						07:36		
13-01	jeu	11:30	15:00	15:30	19:36	07:36						07:36		
14-01	ven	12:30	16:00	16:30	20:36	07:36						07:36		
15-01	sam	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00						00:00		
16-01	dim	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00						00:00		
17-01	lun	08:30	12:00	12:30	16:36	07:36						07:36		
18-01	mar	09:30	13:00	13:30	17:36	07:36						07:36		
19-01	mer	10:30	14:00	14:30	18:36	07:36						07:36		
20-01	jeu	11:30	15:00	15:30	19:36	07:36						07:36		
21-01	ven	12:30	16:00	16:30	20:36	07:36						07:36		
22-01	sam	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00						00:00		
23-01	dim	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00						00:00		
24-01	lun	08:30	12:00	12:30	16:36	07:36						07:36		
25-01	mar	09:30	13:00	13:30	17:36	07:36						07:36		
26-01	mer	10:30	14:00	14:30	18:36	07:36						07:36		
27-01	jeu	11:30	15:00	15:30	19:36	07:36						07:36		
28-01	ven	12:30	16:00	16:30	20:36	07:36						07:36		
29-01	sam	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00						00:00		
30-01	dim	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00						00:00		
31-01	lun	08:30	12:00	12:30	16:36	07:36						07:36		
		<b>Total à prester</b>				<b>159:36</b>	<b>Total presté</b>					<b>159:36</b>		
<b>Total heures supplémentaires année</b>						<b>00:00</b>								

## Annexe 3 : profil et cahier de fonction :

### Profil du Formateur /AIP

#### 1. Cadre environnemental :

Le formateur/AIP travaillera au sein d'un Centre d'Insertion Socio Professionnel (CISP) dans le cadre des appels à projet du Forem (AP10).

Le centre propose des formations pour les demandeurs d'emploi peu qualifiés (pas de CESS) dans les métiers de l'HoReCa et de la construction.

Dans le cadre des AP10, il sera amené à travailler avec des DEI souhaitant s'orienter et s'outiller en vue de travailler leur projet professionnel.

La pédagogie utilisée est l'approche collective et globale (individuelle).

Les Modules se feront sur Herstal et Waremme.

#### 2. Le formateur/AIP a pour missions de :

- Réfléchir à la pédagogie des formations données,
- Créer et utiliser les outils pédagogiques,
- Animer des groupes en lien avec les modules de formation
- Accompagner les candidats dans la création de leur projet (individuel + PIF ou PPI)
- Aider l'apprenant à percevoir les freins à l'emploi des candidats et l'aider à trouver comment actionner les leviers (PBI)
- Travailler le réseautage autour de l'apprenant (PSI)
- Rechercher et suivre des mises en situations réelles de travail (stage)
- Gérer administrativement les dossiers et les heures stagiaires.
- Rédiger divers rapports pour le pouvoir subsidiant.

#### 3. Savoir :

- Diplôme minimum : Bachelier à orientation sociale ou minimum 2ans d'ancienneté dans le milieu social
- Avoir une expérience antérieure équivalente au poste proposé
- Connaître les différentes problématiques sociales autour de l'insertion socioprofessionnelle (santé, handicap, surendettement, etc.)
- Connaître le réseau et le secteur de l'insertion socioprofessionnelle
- Connaître le monde du travail de manière large et des comportements à avoir (Soft Skills)
- Connaître les outils informatiques de base (internet, boîte mail, office, etc.)
- Connaître les différentes législations (travail, normes de sécurité, divers décrets liés aux pouvoirs subsidiant, etc.)

#### 4. Savoir-faire :

- Créer et animer des animations en lien avec les problématiques demandées
- Gérer les différents plannings stagiaires (horaire de formation, gestion des locaux, horaire du personnel)
- Gérer les dossiers administratifs (des stagiaires)
- Participer aux différentes réunions de travail et/ou d'équipe
- Savoir motiver son équipe
- Entretenir le réseau en lien avec les problématiques sociales des stagiaires

#### 5. Savoir-être :

- Motivant et motivé
- Ouvert face aux problématiques
- Rigoureux
- Structuré
- Flexible
- Réactif
- Savoir anticiper les difficultés
- Être attentif aux besoins de son groupe
- Savoir prendre la parole en réunion et avec chaque membre de son équipe
- Bienveillance

#### Cahier de fonction (exemple) :

	RW	APE
<b>Tâches et estimation temps travail</b>	<b>Formations HoReCa et Fil à Plomb</b>	<b>Projet FOREM - AP9</b>
	Référente : Module de base - Motorium Saroléa - Tart'inn	Présélection de candidats lors de recrutements.
	Aide à l'organisation des horaires des stagiaires du module de base + sites	02:00 Réaliser l'entretien du bilan pré-formation.
	Relevé des présences	01:00 Réaliser l'horaire de formation (planification des bilans et des ateliers pratiques).
	Réaliser les évaluations techniques et psychosociales.	02:30 Réaliser le suivi individuel du stagiaire - différents bilans répartis en 6 unités :
	Aider le stagiaire dans ses démarches (sociales, administratives, logement, etc.).	02:30 * Contexte et environnement
	Suivi psychosocial.	05:00 * Bilan des savoirs de base
	Effectuer et suivre les mises en stage.	02:00 * Bilan des savoirs-être professionnels
	Concevoir et animer ponctuellement des actions collectives.	00:30 * Bilan des atouts cachés
	Réunions (AIP, équipe bureau, etc.).	01:30 * Ateliers pratiques : synthèse
	Bilan post-formation.	00:30 * Bilan final et projet professionnel
	Actualiser la documentation professionnelle.	00:30 Rédiger les documents administratifs demandés par le FOREM (fiche signalétique et retour sur
	Prospection de nouveaux partenaires.	00:30 Aider le stagiaire dans ses démarches (sociales, administratives, logement, etc.).
	Aide à l'animation de la séance d'informations du vendredis.	00:30 Actualiser la documentation professionnelle.
	Animation des cours	01:00 Prospection de nouveaux partenaires.
<b>Total</b>		<b>19:00</b>