



## **VOTRE GUIDE D'INTÉGRATION INCLUSIVE :**

créez une équipe forte  
dès le premier jour

→ **Passez à l'action!**

# GUIDE, D'INTE- GRATION



**Services ACCLR**  
Talents

La crise sanitaire de la COVID 19, la pénurie de main-d'œuvre et les bouleversements économiques ont profondément remodelé le paysage de la gestion des talents.

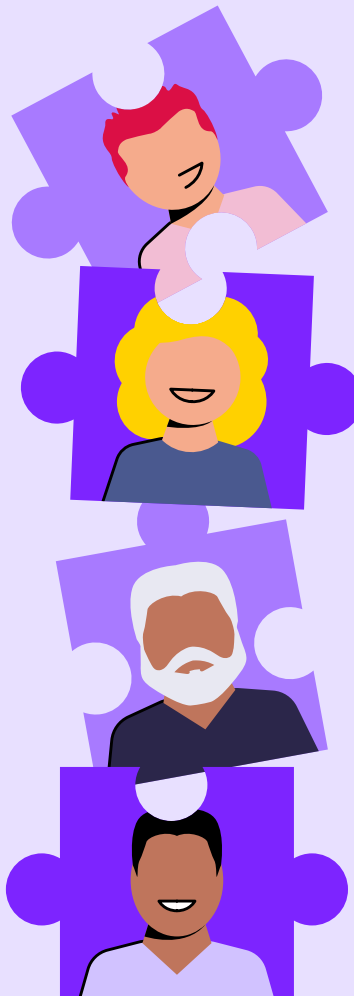
Dans ce contexte de transformations accélérées, où le télétravail s'impose et où les attentes des talents sont en constants changements, les entreprises ont l'occasion de réinventer leurs pratiques RH et organisationnelles. Bien au-delà de la simple conciliation travail et famille, il est question aujourd'hui de concilier travail et valeurs, créant ainsi un impératif de diversité et d'inclusion plus crucial que jamais.

C'est dans cet esprit que l'équipe Acclr- Talents de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain a élaboré ce guide, un outil conçu pour vous accompagner dans l'optimisation de vos processus d'accueil et d'intégration grâce à des pratiques inclusives. De la pré-intégration jusqu'au suivi des résultats, découvrez une foule de conseils et d'outils faciles à adapter à vos besoins. Notre objectif est de vous fournir les moyens de façonner un processus flexible, stimulant et, surtout, inclusif, répondant ainsi aux attentes croissantes des talents d'aujourd'hui.

69%

**des talents sont plus susceptibles de rester plus de 3 ans dans la même entreprise lorsqu'ils et elles vivent une belle expérience lors de l'accueil et de l'intégration.**

**> Assurez-vous d'être cet employeur exceptionnel!**



Facilitez la mise en place de pratiques inclusives grâce à nos outils.

Améliorez votre expérience-salarié pour plus de rétention et d'engagement.

Développez le sentiment d'appartenance des nouvelles recrues avec le mentorat.

Perfectionnez vos processus d'intégration avec le rapport d'étonnement.

# Table des matières

## Qu'y-a-t-il dans ce guide?

Pré-intégration : de l'expérience talent à l'expérience-salarié .....	4
Communiquez avec la nouvelle recrue .....	5
Gabarit de question pré-intégration .....	6
Liste de vérification pour agir ensemble à la réussite de l'intégration .....	9
Planifier l'emploi du temps .....	11
La journée de l'accueil .....	12
Les grandes étapes du processus d'accueil .....	13
Mentorer pour bien accompagner .....	14
Les principales étapes de la mise en place d'une relation de mentorat .....	15
Suivi .....	17
Structurez vos suivis .....	18
Évaluez l'intégration de votre nouveau talent pendant vos suivis .....	19
Évaluez la satisfaction de la nouvelle recrue avec le rapport d'étonnement .....	20
Mettez en place un rapport d'étonnement .....	21
Le rapport d'étonnement .....	22
Le mot de la fin .....	23

# Pré-intégration : de l'expérience talent à l'expérience-salarié

Mobiliser les meilleures pratiques de recrutement (offre d'emploi inclusive, flexibilité des modalités de rencontres et d'évaluation des talents) vous a permis de recruter la personne idéale. Il est maintenant temps d'anticiper sa prise de fonction et de faire de son intégration un moment fort de sa vie dans votre entreprise.



## Saviez-vous que

65%

des entreprises n'ont pas de processus d'intégration en place ?



Démarquez-vous avec une méthode structurée qui mettra votre nouvelle recrue en confiance !

# Communiquez avec la nouvelle recrue

La semaine avant l'arrivée en poste de votre recrue, ayez conscience que l'intégration est un processus continu. En effet, intégrer une nouvelle organisation et son équipe représente un changement conséquent pour tout individu. Il suffit d'un échange informel pour prendre des nouvelles, d'un appel de la direction pour faire connaissance ou encore d'un ajout sur LinkedIn pour maintenir le lien. Ces petites actions favorisent le développement du sentiment d'appartenance. Annoncer à votre recrue qu'elle sera jumelée à une personne mentore dès son entrée en poste vous démarquera et facilitera son arrivée.



## Quelques actions inclusives

- Envoyez un courriel de bienvenue individuel à la recrue, ainsi qu'un avis de nomination comprenant un cours descriptif de son parcours et de son futur rôle aux membres de votre équipe. Démontrez votre bienveillance et votre enthousiasme à l'idée d'accueillir la nouvelle recrue ! N'oubliez pas que votre correspondance sera la façade de votre marque employeur.
- Validez la bonne prononciation de ses nom et prénom ainsi que du pronom à utiliser. Une erreur de prononciation ou d'orthographe au démarrage du poste pourrait créer un certain malaise.
- Envoyez un questionnaire de pré-intégration afin de connaître ses goûts, loisirs et préférences de modes de travail.
- Instaurez l'écriture inclusive dans la rédaction des communications.
- Créez un canal de communication pour célébrer son arrivée (dans Teams ou tout autre outil collaboratif).
- Sensibiliser vos équipes aux bonnes pratiques d'accueil – notamment en contexte de diversité – grâce à des formations continues.



## Gabarit de question pré-intégration

Vous trouverez, en page 7, une liste non exhaustive de questions que vous pourriez utiliser pour créer votre questionnaire de pré-intégration.



# Questionnaire de pré-intégration

**1.** Quel mode de transport utilisez-vous en général pour vous rendre au travail ?

**2.** Quelle est la durée de votre trajet ?

**3.** Quelles sont vos préférences de méthodes de travail ? (présentiel, à distance, hybride)

**4.** Quel(s) pronom(s) souhaitez-vous dans vos communications (elle/il/iel) ?

**5.** Pour travailler dans des conditions optimales, avez-vous besoin de certains aménagements ? (Ex : lumière, poste de travail, logiciel de traduction et/ou correction)

**6.** Avez-vous des restrictions alimentaires ?

**7.** Quel type d'activité vous convient le mieux ? (5 à 7 en équipe, activité sportive, sorties dans la nature, jeux de société, dîner d'équipe, etc.)



**8.** Pour ces activités, seriez-vous en mesure de les réaliser en dehors des heures de travail ?

**9.** Quelles missions / valeurs motivent le plus votre arrivée dans l'organisation ?

**10.** Lors de votre première journée, avec quel type de présentation seriez-vous le plus à l'aise ? Évaluez votre aisance de 1 à 5. (1 = gêne importante / 5 = aisance maximale)

Tour des locaux \_\_\_\_\_

Présentation individuelle  
des différents services \_\_\_\_\_

Présentation  
de l'équipe \_\_\_\_\_

**11.** Accepteriez-vous d'apparaître sur nos réseaux sociaux pour souligner votre arrivée dans l'organisation ?

**12.** Avez-vous déjà suivi des formations en équité, diversité et inclusion ? Si oui, lesquelles ?

**13.** Souhaitez-vous nous partager un fait cocasse à votre sujet que nous pourrions écrire dans votre avis de nomination ? Si oui, lequel ?

**14.** L'entreprise valorise la diversité et la richesse des compétences internes par la pratique du mentorat d'accueil. Selon vous, quelles sont les qualités essentielles d'une personne mentore ?



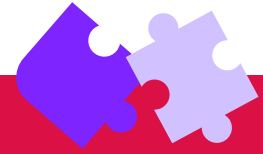


## Liste de vérification pour agir ensemble à la réussite de l'intégration

Pour que son intégration soit optimale, la nouvelle recrue doit pouvoir recevoir l'ensemble du matériel et de la documentation à temps. Un processus d'accueil et d'intégration réussi nécessite la participation de plusieurs parties prenantes tels le département des ressources humaines, les services TI et les services administratifs qui joueront un rôle essentiel à la prise de poste. Les prévenir le plus tôt possible leur permettra de préparer les documents, ainsi que le matériel nécessaire à l'arrivée en poste et au moment de l'accueil. Vous trouverez un exemple d'une liste de vérification en page 10.



# Liste de vérification pour une intégration réussie



## LE + INCLUSIF

### Équipe responsable du recrutement

- Présentation de l'entreprise
- Explication des valeurs
- Description de la culture organisationnelle
- Objectifs du mentorat d'accueil

### Équipe responsable du matériel

- Installer les logiciels et le matériel nécessaire (ordinateur, clavier, souris, casque, etc.)
- Configurer le compte courriel et les numéros de téléphone
- Ajouter la personne aux listes de diffusion, groupes de discussion nécessaires ainsi qu'aux points des équipes
- Configurer la signature nominative dans la boîte courriel
- Anticiper le premier jour à distance en faisant livrer le matériel nécessaire à l'avance

### Équipe responsable de la logistique

- Préparer le badge d'entrée pour avoir accès aux locaux

### Personne responsable du mentorat

- Se former et s'informer sur les objectifs du mentorat d'accueil
- Offrir un accueil personnalisé pour briser l'isolement et initier le sentiment d'appartenance
- Définir les objectifs que visera le mentorat d'accueil et d'intégration
- Recruter votre personne mentore soit par un appel à candidatures, soit en vous appuyant sur nos 10 conseils pour recruter une bonne personne mentore
- Transmettre les coordonnées aux parties prenantes et proposer une connexion sur LinkedIn, par exemple Informer et/ou rappeler les temps dédiés au mentorat dans le processus d'intégration

Incarnez une culture d'ouverture et de respect axée sur de l'amélioration continue (leadership inclusif, remise en cause).

Proposez une politique et des pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion.

Veillez à ce que le matériel soit adapté aux réponses du questionnaire de pré-intégration, notamment s'il est fait mention d'un handicap visible ou non visible.

Expliquer le fonctionnement du pass en dehors des heures de travail, précisez les possibilités d'accès

Offrir un espace bienveillant et sécuritaire d'échange informel sur des sujets tels que la culture du lieu de travail, les politiques de l'entreprise, les avantages et les bénéfices, le code vestimentaire.

\*Important : la personne mentore ne doit pas être la personne gestionnaire ou autre responsable hiérarchique.

# Planifier l'emploi du temps

Avoir une lecture claire et structurée des premiers jours à travers une planification permettra à votre nouvelle recrue de connaître la ligne directrice de son intégration. Votre emploi du temps devrait être un savoureux mélange d'apprentissages, d'appropriations, d'adaptation et d'accueil.

## Exemple de programme pour une première journée

9h à 10h30	Accueil et visite des bureaux
10h30 à 11h30	Activité brise glace et réseautage
11h30 à 12h	Présentation de la mission, de la vision, des valeurs organisationnelles et de la marque employeur.
12h à 13h	Dîner avec l'équipe de travail
13h à 15h	Appropriation du poste de travail et de la documentation interne
15h à 17h	Discussion et questions

## Prévoyez un moment pour :

- > des rencontres avec les membres clé de l'équipe et de la formation ;
- > de l'expérimentation par la réalisation des tâches et/ou de livrables ;
- > de l'observation ;
- > des rencontres de mentorat (rencontres et formation).

## Veillez à stimuler le lien de confiance et le sentiment d'appartenance

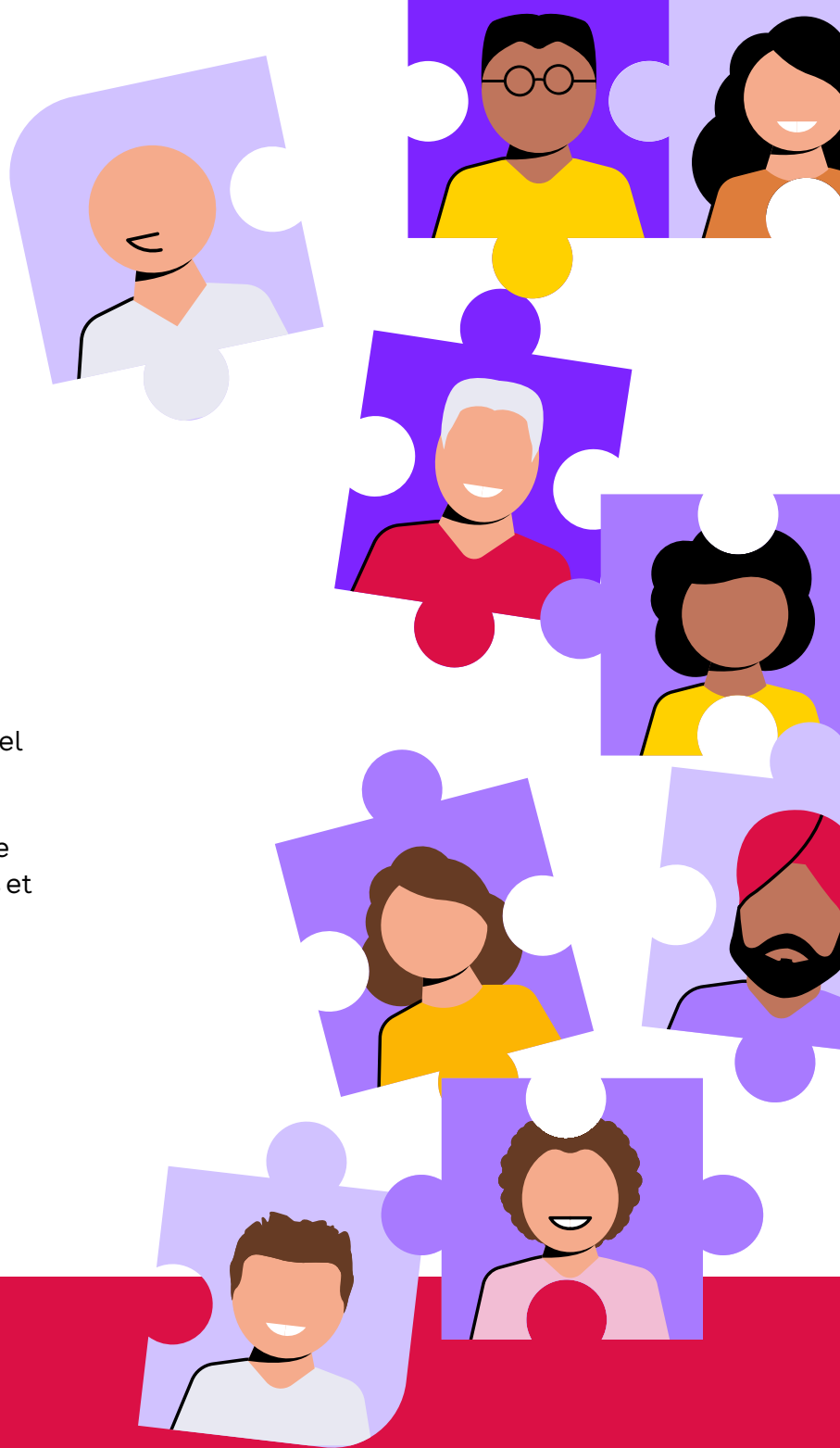
- > Organiser un repas ou une réunion de bienvenue pour la première journée avec les membres de l'équipe.
- > Tenir des activités de type brise-glace pour faire plus ample connaissance.
- > Offrir une trousse de bienvenue avec des objets de l'entreprise (tasse, cahier, crayon, etc.). Ces marques d'appréciation peuvent participer à mettre à l'aise le nouveau talent et à stimuler son engagement dès le départ.
- > Faire signer un mot d'accueil par l'équipe et le déposer sur son bureau.
- > Annoncer sur vos réseaux sociaux, avec l'accord obtenu au préalable, de son arrivée pour mettre en lumière son apport au sein du service.

## Quelques actions inclusives

- > Utiliser les réponses du questionnaire de pré-intégration pour adapter la planification aux besoins et aux préférences de la personne (utilisation du pronom désigné par la personne).
- > Repérer et idéalement matérialiser par un panneau des espaces dédiés au travail collaboratif ou de silence pour répondre aux besoins spécifiques de la personne.
- > Prévoir un temps dédié à la sensibilisation aux questions d'équité, de diversité et d'inclusion. Cela permet en effet de créer des environnements de travail inclusifs et sécuritaires pour le bien-être et le respect de chacun dans sa diversité.

## La journée de l'accueil

Le GRAND jour est arrivé : votre nouvelle recrue rejoint vos équipes ! C'est son premier moment direct d'introduction à l'environnement de travail et au personnel avec lequel elle collaborera. L'accueil doit être à l'image de votre entreprise ! Voici quelques conseils afin de prévenir le sentiment d'isolement des premiers jours et d'harmoniser vos efforts de préparation.



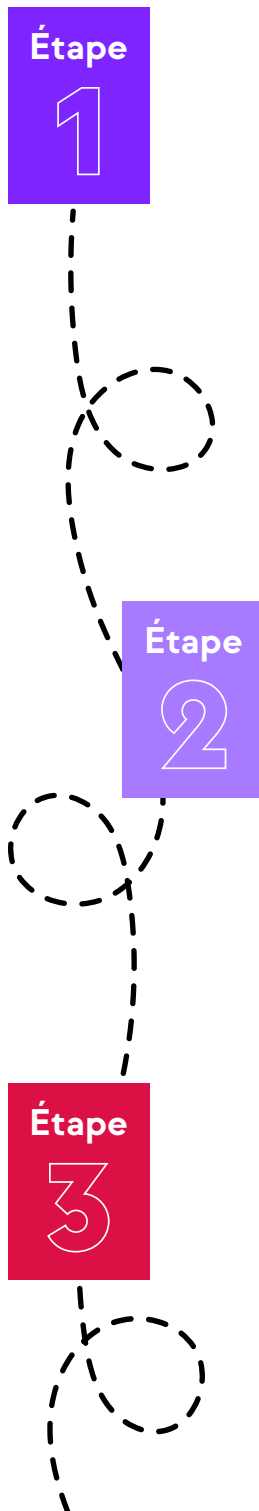
**Saviez-vous que**

**20%**

**des nouvelles recrues pensent à partir pendant la période d'essai ?**

- > **Structurez le processus afin de motiver votre ressource dès le premier jour.**

# Les grandes étapes du processus d'accueil



## L'introduction au personnel

- Réalisez l'accueil avec la personne responsable du nouveau talent, pour témoigner pleinement de son engagement et de son implication directe dans le processus.
- Introduisez la nouvelle recrue spécifiquement aux équipes des départements de l'administration, de la comptabilité et de l'informatique pour faciliter les échanges en cas de besoin.
- Présentez les équipes en interne soit par un passage dans chaque service ou encore par un courriel envoyé à toute l'organisation avec un bref portrait de son parcours professionnel et mentionner ses intérêts personnels en fonction des préférences adressées.
- Présentez la personne mentore.

## La présentation de l'environnement de travail

- Réalisez une visite de tous les espaces utiles de l'organisation. La découverte des lieux peut être faite avec la collaboration de la personne mentore pour ouvrir un espace de discussion informelle et établir le contact.
- Installez la nouvelle ressource à son bureau et présentez-lui ses outils de travail (fonctionnement du matériel, démarrage de l'ordinateur, connexion aux logiciels, outils de partage d'écran sur télé en conférence, etc.).

## La présentation de la marque employeur / des valeurs

- Présentez les valeurs de l'entreprise et les axes de votre marque employeur. Soulignez l'importance du partage, de l'entraide et de la collaboration au sein de votre culture organisationnelle.
- Présentez votre démarche d'amélioration continue de vos pratiques, notamment par l'utilisation du rapport d'étonnement (voir section dédiée) permettant de recevoir les premières impressions.
- Expliquez la place du mentorat au sein même de votre processus d'accueil et d'intégration. Le mentorat est un outil formidable pour briser la distance entre les individus, ouvrir un espace de discussion et pour véhiculer la notion d'inclusion.



# Mentorer pour bien accompagner

Avez-vous pensé à utiliser le mentorat pour faciliter l'accueil et l'intégration ? En effet, celui-ci permet d'offrir un accompagnement tout au long du processus et renforce le sentiment d'appartenance et l'inclusion de votre recrue. Initialement basée sur un transfert de connaissance, l'évolution du mentorat permet d'en faire un outil pratique qui va s'ajuster aux divers moments forts de l'intégration ainsi qu'aux objectifs et besoins de chaque individu.

## Les 10 avantages du mentorat

- > Une plus grande attraction
- > Une meilleure intégration
- > Un soutien à la diversité
- > Une rétention plus élevée
- > Une meilleure collaboration entre les services et les groupes de travail
- > Une amélioration des habiletés de leadership et de gestion
- > Un transfert naturel des connaissances et des compétences clés
- > La valorisation d'une culture d'apprentissage
- > Une plus grande satisfaction au travail
- > Un soutien au cheminement de carrière

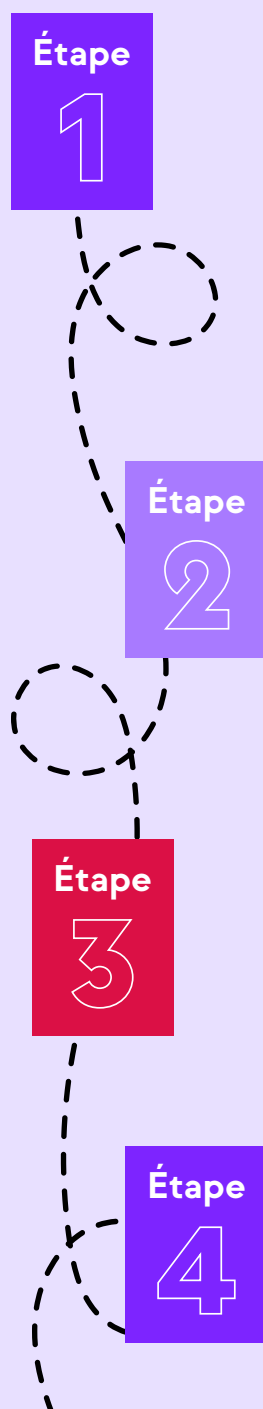
**Saviez-vous que**

80%

**des employés déclarent que leur employeur n'a proposé aucune possibilité de mentorat ?**

- > **Différenciez-vous en offrant une expérience personnalisée et inclusive.**

# Les principales étapes de la place d'un programme de mentorat



## Définir les objectifs

La mise en place d'une relation de mentorat peut répondre à différents objectifs. Il est important de les définir et de les communiquer. S'agit-il d'offrir un accueil personnalisé, d'accompagner la recrue dans l'appropriation de ses tâches ou encore, simplement d'offrir un espace d'échange informel sur des sujets tels que la culture, le lieu de travail, les politiques de l'entreprise, le code vestimentaire, etc. ?

## Identifier les ressources

Plusieurs personnes auront peut-être de la difficulté à se représenter pour occuper ce rôle. N'hésitez pas à valoriser leur bagage (parcours, expérience, attentes) et leurs compétences interpersonnelles. Les questionnaires jouent un rôle central dans cette étape.

## Mettre en relation

Transmettre les coordonnées aux parties prenantes et proposer une connexion sur LinkedIn, par exemple.

## Assurer l'encadrement

Informar et/ou rappeler les temps dédiés au mentorat dans son intégration.



## Quelques actions concrètes à mettre en place

### Les arguments pour susciter l'engagement

- > Procure un sentiment de satisfaction d'aider les autres
- > Favorise le développement professionnel
- > Permet d'ajuster ses pratiques de gestion
- > Facilite le contact avec de nouvelles / différentes façons de voir les choses
- > Favorise un regain d'enthousiasme dans sa carrière
- > Offre l'occasion d'identifier et de préparer la relève
- > Consolide les acquis et valorise l'expérience
- > Contribue au développement personnel

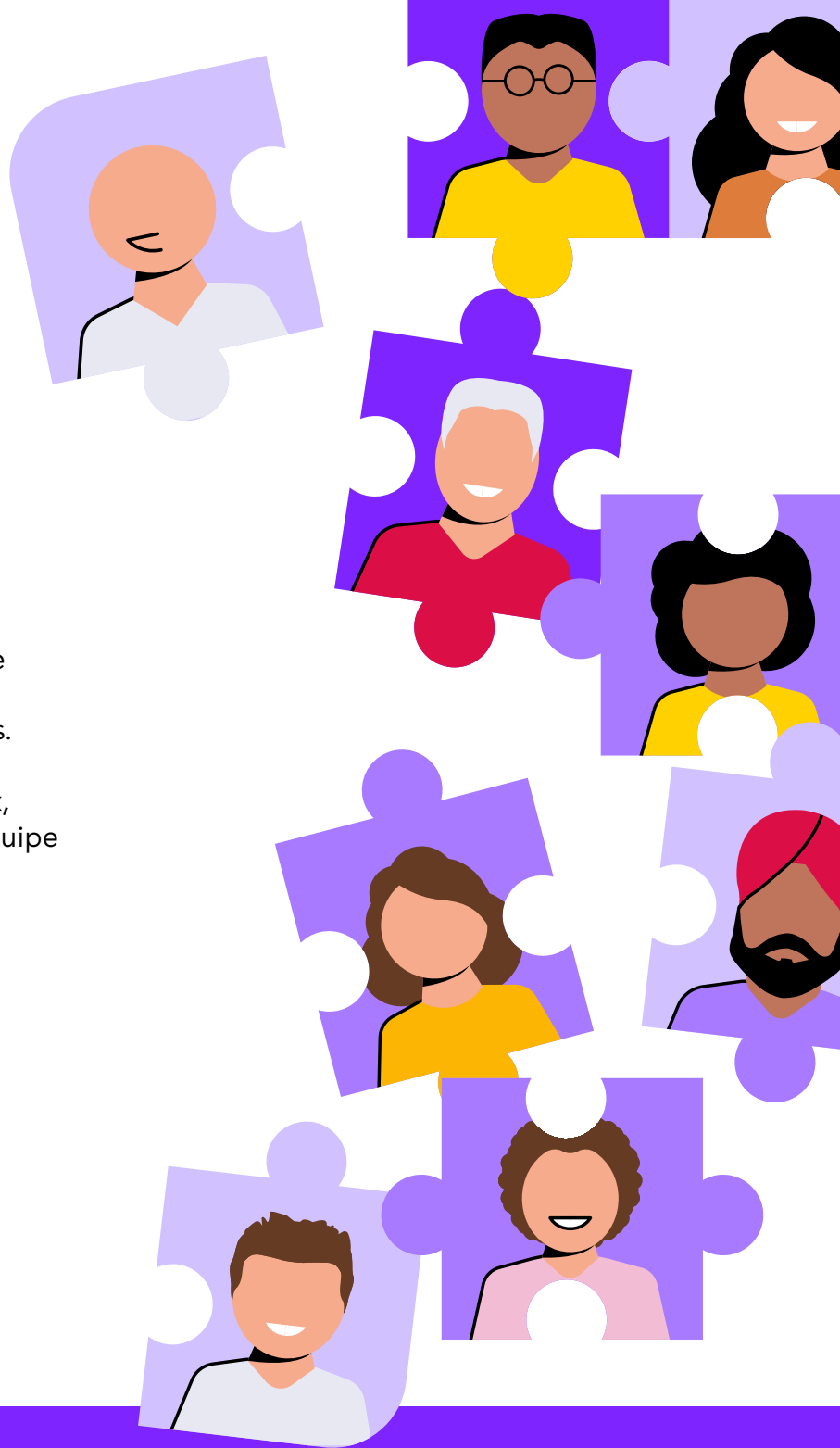
### Comment repérer de bonnes ressources mentores?

- > Communique bien, sait écouter (habiletés de communication interpersonnelles)
- > Habile pour stimuler et motiver son entourage
- > Démontre de l'enthousiasme face à son environnement
- > Possède un sens de la débrouillardise
- > Confortable à reconnaître la contribution des autres
- > Conseille ses pairs, son avis est important
- > Capable d'encadrer les autres afin de les aider à évoluer, donne de la rétroaction
- > Capable de se remettre en question
- > Facile à rejoindre et disponible, sait gérer son temps



## Suivi

Écouter votre nouvelle recrue et entendre ses points fait partie d'une démarche d'amélioration continue de vos pratiques. La personne gestionnaire a un rôle central pour déceler les éventuels enjeux, développer le lien de confiance avec l'équipe et plus largement avec l'organisation.



### Quelques actions inclusives

- Assurer la confidentialité de l'échange et l'équilibre d'une rétroaction bidirectionnelle
- Adapter la nature, la fréquence du suivi et la formulation des questions aux besoins de votre nouvelle recrue.

# Structurez vos suivis et rencontres

## Semaine

1

- Faire le bilan de l'accueil et de l'intégration en cours
- Rappeler les objectifs ainsi que les missions du poste
- Définir ensemble le style de management et de reconnaissance attendus
- Présenter le rapport d'étonnement et son utilisation
- S'assurer de la bonne entente avec la personne mentore et demander les dates de rencontre

## Mois

1

- Revoir la compréhension du poste et ajuster au besoin
- Vérifier l'acquisition de certaines connaissances
- Fixer des objectifs de rendement
- Faire le point sur l'apport du mentorat et s'assurer du bon fonctionnement (objectifs atteints, temps dédié et continuité de la relation si nécessaire)

## Mois

3

- Valider la période d'évaluation
- Mesurer la maîtrise des connaissances et des compétences requises



# Évaluez l'intégration de votre nouveau talent pendant vos suivis

	À consolider	En cours	Complet
Collaboration avec les parties prenantes (gestionnaire, collègues et partenaires)			
Compréhension des missions et valeurs de l'organisation			
Adaptation à l'environnement de travail (utilisation des espaces et du matériel)			
Appropriation de la culture de travail			
Efficacité de l'apprentissage			
Réalisation des tâches assignées			
Engagement			
Communication			
Relations interpersonnelles			

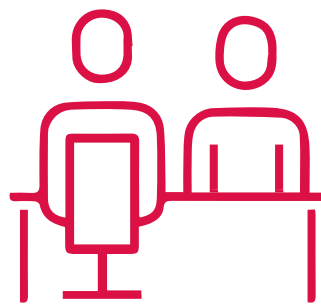


## Évaluez la satisfaction de la nouvelle recrue avec le rapport d'étonnement

Sentir que sa voix compte et que l'on peut être soi-même dans son environnement de travail est un facteur au développement du sentiment d'appartenance.

**Mais comment sonder la personne ?  
Comment prendre en compte concrètement son opinion ?**

Souvent méconnu, le rapport d'étonnement est un outil simple et gratuit à instaurer pour parfaire l'expérience talent. Il permet de mesurer ses points forts et de déceler les pistes d'amélioration de votre processus.





# Mettez en place un rapport d'étonnement

## Qui le conçoit ?

Le rapport d'étonnement peut être aussi bien conçu par les services RH que par le gestionnaire direct de la nouvelle recrue. Idéalement co-construit par les différents acteurs jouant un rôle clé de l'attraction du talent à la phase d'intégration, il peut être réajusté et adapté aux exigences et réalités.

## Quoi mesurer ?

Les dimensions varient selon ce que l'on souhaite évaluer. De manière générale, il s'agit de questionner le ressenti de la nouvelle recrue sur :

- L'entreprise (ses valeurs, sa culture, les conditions de travail)
- Le processus de recrutement (durée du processus, rétroactions entre les différentes étapes, compréhension)
- Le parcours d'intégration (pré-intégration, accueil, suivi)
- La prise de poste (cohérence avec la fiche de poste, clarté de la mission, des consignes, son rôle dans l'équipe)
- Le bien-être au travail (adéquation avec le style de gestion, fréquence des suivis et rétroaction du ou de la responsable hiérarchique, possibilité d'exprimer son point de vue/ de nouvelles idées, relations avec les collègues, la reconnaissance)

## Quand le compléter ?

Le rapport d'étonnement vise à collecter les rétroactions de la nouvelle recrue sur la période qui s'étend du recrutement à la phase d'intégration. Il est remis durant la première semaine de prise de fonction afin que le talent puisse le compléter au fur et à mesure de son intégration au sein de l'entreprise. Une rencontre devra être mise en place pour présenter la valeur ajoutée d'un tel outil dans le processus d'amélioration continue des pratiques organisationnelles.

## Quand le rendre ?

Une fois la période d'intégration terminée, le ou la responsable hiérarchique prévoit une rencontre de bilan et de remise du rapport d'étonnement. Ce sera l'occasion de revenir sur la période qui vient de s'écouler et de clarifier éventuellement les points abordés dans le document.



# Le rapport d'étonnement

Pour mesurer les rétroactions au sein du document, vous pouvez, face aux différentes questions, indiquer une échelle de notation allant de 1 à 10. Vous pouvez également offrir des espaces de rédactions libres (ce qui était conforme à vos attentes, ce qui a dépassé vos attentes, ce qui vous a étonné, vos idées éventuelles d'améliorations).

## Thèmes à évaluer



# Le mot de la fin

Vous êtes maintenant en mesure de mettre en place un processus d'accueil et d'intégration à saveur inclusive. N'oubliez pas que vos efforts doivent être faits avant, pendant et après l'arrivée en poste.

L'intégration d'une nouvelle ressource demande attention et personnalisation. C'est exactement l'état d'esprit dans lequel vous devez utiliser ce guide. N'hésitez pas à tester différentes approches et à ajuster votre méthodologie en fonction de ce qui fonctionne le mieux dans votre contexte organisationnel.

Ce guide souligne l'importance de créer un environnement où toutes les nouvelles ressources, quel que soit leur parcours, se sentent les bienvenues, respectées et autonomisées dès le premier jour. En reconnaissant la valeur inhérente de chaque individu, vous améliorerez non seulement votre expérience talent, mais débloquerez également une multitude de potentiels inexploités.

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain est déterminée à accompagner ses partenaires dans la résolution de leurs défis en matière de ressources humaines. En fournissant cet outil et en promouvant des pratiques inclusives, nous souhaitons contribuer activement à la croissance et au succès des entreprises. Nous croyons sincèrement que mettre l'humain au cœur des discussions rend les équipes et les organisations plus performantes.

Écrivons ensemble un chapitre inspirant dans la construction d'un environnement professionnel riche et diversifié!

