

RECHERCHE EN PROGRÈS*

Bulletin d'information sur des travaux en cours chez BUREFOR INC.

Volume IV, no 2, avril 1987

L'intégration du personnel: une activité à redécouvrir

En collaboration: Alain Grenier, Denis Cloutier et Jacqueline Dionne-Proulx

L'intégration du personnel: une activité à redécouvrir, une assurance-survie pour l'organisation et le collaborateur.

Il est depuis longtemps admis que la forme d'accueil dispensé aux collaborateurs, lors de leur entrée en fonction, peut avoir une incidence significative sur leur comportement ultérieur, leur motivation, leur intérêt et leur stabilité et par voie de conséquence, sur leur rendement au travail et leur productivité.

Paradoxalement, peu d'organisations se consacrent à la structuration d'un véritable processus d'intégration des nouveaux collaborateurs. Pourtant, cette activité constitue la première et la plus importante des étapes de la formation et peut-être également, celle dont les effets sont les plus remarquables et les plus durables.

On a trop longtemps assimilé l'intégration du personnel à la procédure d'accueil, elle-même considérée comme une action statique et dont les objectifs visaient simplement à respecter certains principes reliés aux besoins psychosociaux de l'indi-

vidu (besoins de considération, d'attention, d'appartenance, etc); loin de nous l'idée de nier l'influence de la satisfaction de ces besoins sur le comportement de l'individu dans l'entreprise, bien au contraire. Cependant, il serait faux de croire que le fait de recevoir chaleureusement un employé, de le présenter à ses collègues, de lui exposer la mission et les valeurs de l'entreprise sous leur meilleur jour garantira à long terme le maintien et le développement d'attitudes positives et productives chez ce dernier.

Rappelons-nous que **nos gestes parlent plus fort que nos paroles**. Un individu parachuté à son poste avec pour seules informations son salaire et le nom de son supérieur immédiat vous croira difficilement lorsque vous lui direz: "Chez nous, la ressource humaine est importante..." et il aura raison. De même, il n'est guère utile de dérouler le tapis rouge le jour de l'arrivée d'un nouveau collaborateur, si, dès le lendemain, il est laissé à lui-même et doit cheminer seul pour obtenir les réponses à ses questions et performer.

D'autre part, chacun connaît l'importance des

Ces propos ont pour objectif d'attirer l'attention sur la nécessité absolue d'assurer une intégration harmonieuse de chaque nouveau partenaire afin d'accéder à l'efficacité organisationnelle et à l'épanouissement de chacun.

* RECHERCHE en PROGRES est destiné à nos clients afin de les informer sur les études, recherches et travaux en cours dans notre maison. Par cette publication, nous désirons offrir au lecteur des informations spécifiques et opérationnelles sur des sujets d'actualité qu'il pourra investir à brève échéance dans son milieu organisationnel. Le matériel apparaissant dans ce bulletin pourra être reproduit sans l'obtention de permission spéciale, cependant nous apprécierions que la source soit indiquée. Nous sommes très intéressés d'avoir vos commentaires sur les propos présentés ainsi que sur les expérimentations que vous serez tentés de mettre en marche.

coûts reliés au processus d'acquisition des ressources humaines; il est donc primordial de protéger et de rentabiliser rapidement cet investissement et d'optimiser les chances de survie du candidat retenu par l'organisation et de valider le processus de sélection.

On doit intégrer les processus de dotation, d'accueil et d'intégration ainsi que la formation et le développement.

Les activités d'intégration fourniront au collaborateur l'occasion de:

- s'imprégner d'une image positive de l'organisation et de son rôle au sein de celle-ci. Au-delà de sa structure formelle et de ses règles écrites, chaque organisation protège un vécu, privilégie des façons de faire et véhicule une variété de valeurs constituée de l'amalgame des perceptions de l'ensemble des humains y évoluant. C'est à cette dimension informelle de l'organisation que l'on désigne généralement par le terme "culture organisationnelle" qu'il est le plus difficile pour le nouvel arrivant de s'intégrer.

Généralement, même une bonne connaissance de l'organigramme, des politiques et procédures, ainsi que de sa propre description de tâches ne reflèteront pas parfaitement le contexte dans lequel se déroulent les activités au jour le jour. L'individu réalisant peu à peu cet écart entre l'écrit et le vécu, pourra l'interpréter de façon négative (ou même positive), parfois comme un manque de cohérence et de franchise de la part de la direction, avec tout ce que cela peut comporter comme conséquences (démotivation, frustrations, désintérêt) conduisant à la limite au retrait pur et simple (démission) de l'organisation ou influençant l'apparition de phénomènes comme le burn out.

- **développer des attentes réalistes face aux possibilités de carrière et de promotion au sein de l'entreprise.** En fait, de permettre une adéquation de l'entreprise ou en réduisant des écarts parfois très prononcés.

- **vivre à un degré moindre l'appréhension et les craintes liées à l'arrivée dans une tâche nouvelle, un monde nouveau, une hiérarchie dont il ignore les rouages.**

- **vivre à un degré moindre l'anxiété reliée aux premiers contacts avec l'organisation.** Qui ne se souvient pas de ces premiers moments:

- environnement inconnu
- premières tâches imprécises
- méconnaissance de l'entourage (que l'on ne parvient souvent à situer que plusieurs mois après)
- objectifs vagues
- nature des relations entre les services difficile à saisir
- etc.

- **combler ses besoins d'être respecté, d'être impliqué, d'être considéré, d'être fier de lui-même, de grandir et de devenir plus performant, bref: d'être responsabilisé.**

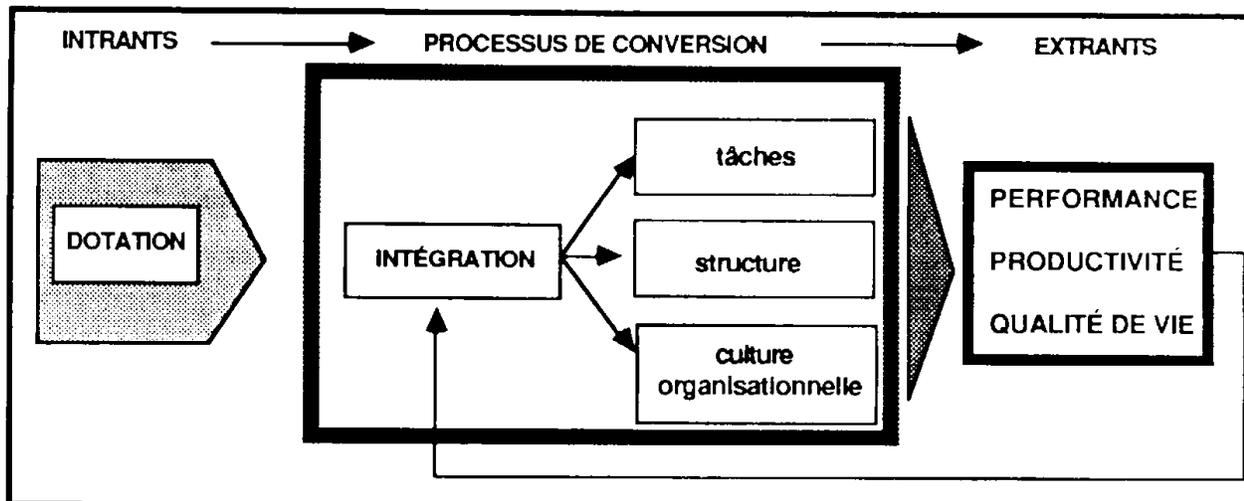
Par les activités d'intégration, l'organisation y trouvera son compte en :

- **maintenant et en développant des attitudes positives chez le collaborateur.** Pour l'organisation, un individu qui a réussi à "passer au travers" des tests et des entrevues d'embauche apparaît comme un "gagnant". Ce nouveau venu est également dans d'excellentes dispositions d'esprit. Il possède un degré élevé de motivation; c'est la lune de miel. Le processus d'intégration constitue un moyen de maintenir ces attitudes et cette motivation.

- **évitant la duplication des efforts.** Une bonne définition des responsabilités des divers intervenants, à l'intérieur d'un programme structuré d'intégration, permet une plus grande cohérence de l'action et une économie de temps et d'efforts, tant pour les supérieurs immédiats que pour la direction des ressources humaines.

- **obtenant plus rapidement un rendement optimal du collaborateur.** Le meilleur processus de sélection ne peut garantir que le candidat retenu sera opérationnel dès son entrée en fonction. Il devra s'adapter à certaines façons de faire spécifiques à l'organisation et, de façon générale, à la culture organisationnelle de cette dernière. Cette période d'adaptation doit être la plus courte possible et c'est là un des buts visés par le processus d'intégration.

Un processus d'intégration approprié permet au collaborateur de vivre à un degré moindre l'anxiété reliée aux premiers contacts avec l'organisation. Cette diminution de l'anxiété dans un délai raisonnable entraînera ainsi une économie d'argent appréciable.



- **accroissant le sentiment d'appartenance du collaborateur à l'entreprise.** L'expérience a démontré qu'un fort sentiment d'identification à l'entreprise est un bien meilleur gage de loyauté et de productivité qu'un salaire ou des avantages sociaux alléchants.

- **facilitant la bonne compréhension de l'information descendante** qui, grâce aux jalons fournis au départ, sera plus facilement replacée dans le contexte général de l'entreprise.

- **se donnant des MOYENS D'ÉVALUATION et de BONIFICATION des activités de sélection, d'évaluation des postes, d'organisation du travail et de formation.**

Comme l'illustre bien le graphique, l'intégration du personnel est une activité essentielle à la survie de l'organisation en termes de performance et de productivité grâce à l'incidence de cette activité sur la qualité de vie des collaborateurs tant anciens que nouveaux.

Tout programme d'intégration doit donc, en conséquence, être articulé autour de **trois axes à la fois distincts et complémentaires**:

1. les **tâches**
2. la **structure** dans laquelle évolue le poste du nouveau venu
3. les **habitudes de vie organisationnelle** de l'ensemble des membres de l'équipe à laquelle le nouveau collaborateur se joindra.

Le **PROGRAMME D'INTÉGRATION** s'étend normalement sur une période de temps correspondant à la période de probation du nouveau collaborateur. Au cours de cette période, le suivi du collaborateur, effectué à partir d'une grille d'évaluation précise, fournira de bons indices sur la performance de l'individu et de l'organisation face à l'individu. Ce mode d'évaluation répondant aux mêmes normes que les mesures standards d'évaluation du rendement pourra être réutilisé dans le cadre des activités normales d'évaluation.

Par ailleurs, une telle procédure permettra d'identifier très tôt les incompatibilités possibles entre l'individu, ses tâches ou l'organisation. On évitera ainsi d'investir parfois plus de temps et d'argent qu'il ne faut. Le cas échéant des écarts constatés entre les goûts et les aptitudes observés et ceux qui avaient été estimés lors de la sélection pourront servir à réévaluer cette activité et à éviter que les mêmes erreurs se répètent dans l'avenir.

L'intégration d'un nouveau collaborateur devient l'occasion pour l'organisation de faire une remise en question de ses façons de faire.

On dit souvent: "Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire viennent aisément." Le fait de devoir exposer à un nouveau collaborateur son rôle, sa situation, ses relations avec les autres membres et services de l'organisation exige une réflexion orientée vers la réponse à des questions précises. Que fait-on? Comment le fait-on? Pourquoi le fait-on ainsi? Cet

exercice est non seulement utile au nouveau collaborateur, mais constitue également une excellente occasion pour le supérieur et l'organisation de prendre un recul face à des façons d'être ou d'agir que l'on ne voit plus à force de quotidien. Souvent, l'arbre devant lequel on se tient nous empêche de voir la forêt. Une telle réflexion pourra donc permettre de réévaluer l'organisation du travail ou la pertinence de certaines fonctions ou tâches.

La ressource humaine constitue l'actif le plus précieux dont dispose l'organisation afin d'atteindre ses objectifs. C'est cependant aussi celle dont il est le plus difficile d'estimer à l'avance le potentiel. Qui plus est, la survie de l'organisation toute entière repose entre ses mains. Ne confions-nous pas une partie de l'entreprise à chaque collaborateur?

C'est pourquoi il est primordial, dès le départ, de mesurer la performance et d'assurer la compétence, la loyauté et l'adhésion de chacun des individus impliqués dans l'organisation.

L'INTÉGRATION constitue, pour l'individu, le point de départ du développement de comportements et d'attitudes qu'il conservera tout au long de sa vie dans l'organisation.

Les activités réalisées à cette étape doivent donc se situer sur un continuum unissant les processus de dotation et de formation et permettant de maximiser les acquis de l'individu et la rentabilisation des sommes investies dans l'acquisition et le développement des ressources humaines.

Il ne faudrait pas perdre de vue que l'engagement d'un nouveau collaborateur implique un processus d'ajustement de celui-ci au groupe et également du groupe au nouveau. Le groupe représente en soi une dynamique dotée de caractéristiques particulières. Le nouveau venu doit s'adapter à de nouveaux rôles et se réajuster en fonction des nouvelles exigences. Par le fait même, le groupe est parfois porté à modifier ses structures, comme par exemple une nouvelle répartition des tâches. Naturellement, ces changements rencontrent des résistances. Le nouveau se cache derrière des dénominations de fonctions extérieures au groupe pour éviter une confrontation. D'autre part, le groupe remet les erreurs sur le dos du nouveau. Ce qui est fréquent de constater, c'est de faire du nouveau une copie conforme au groupe. Cette crainte du changement peut freiner toute progression de l'individu, du groupe et de l'organisation entière.

Dans toute situation où des humains sont en présence les uns avec les autres afin de mener à terme un projet, une entreprise ou une mission, ceux-ci ne pourront être réalisés que dans la mesure où chaque partenaire se perçoit comme partie intégrante de l'équipe et puisse identifier clairement son rôle ainsi que les habitudes et les valeurs des gens en place.

Une des préoccupations majeures de toute organisation consiste à réduire les délais nécessaires à l'intégration de chaque nouveau partenaire.

"L'intégration: une assurance-survie"



Burefor Inc.

BUREAU DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN GESTION
11, Rue Nobel, Lauzon (Québec) G6V 7C6 (418) 833-0761