
Sommaire

Introduction

I. Objectifs de l'accueil et de l'intégration

1. Principe
2. Objectifs de l'accueil et de l'intégration

II. Les avantages de l'accueil et de l'intégration

III. Étapes de l'accueil et de l'intégration

1. Préparation à l'accueil
2. Accueil
3. Intégration
4. Suivi

Conclusion

Introduction

-

Un travail rigoureux a été réalisé pour attirer et sélectionner les meilleurs candidats pour les postes à pourvoir au sein de l'entreprise. Il importe maintenant de s'assurer que ce travail porte fruit et que le candidat sélectionné s'intègre harmonieusement dans son environnement de travail et qu'il acquière le degré souhaité d'autonomie pour accomplir son travail.

Recruter, ce n'est pas seulement choisir le bon candidat mais aussi savoir l'intégrer dans l'équipe en place. Une étape que le manager ne doit pas préparer à la légère.

La réussite d'un recrutement ne s'arrête pas à la fin du processus de recrutement. Une étape souvent négligée et pourtant primordiale dans la réussite complète d'un recrutement concerne la phase d'intégration du nouveau salarié.

De nombreux dysfonctionnements dans les entreprises trouvent leur origine dans la carence du processus d'intégration : le personnel nouveau est souvent mal, voire pas du tout accueilli.

L'accueil et la prise de poste conditionnent de façon souvent décisive la capacité du collaborateur à être rapidement efficace dans sa nouvelle mission et au-delà, garantissent le bon fonctionnement du Système de Management de la Qualité ainsi que le respect des exigences clients.

De plus en plus d'entreprises mettent en place des processus d'intégration des nouveaux collaborateurs afin de garantir leur implication durable.

Au niveau de cet exposé, on va traiter les trois axes suivants :

- les objectifs de l'accueil et de l'intégration
- les avantages de l'accueil et de l'intégration
- les étapes de l'accueil et de l'intégration

I. Les objectifs de l'accueil et de l'intégration

1. Principe

La période d'accueil débute dès les premiers contacts entre l'employeur et le futur collaborateur.

C'est la période au cours de laquelle les nouveaux collaborateurs doivent recevoir un certain nombre d'informations écrites et orales afin de faciliter et d'accélérer leur intégration.

La phase d'accueil se prolonge avec la phase d'adaptation intégration.

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches (procédures et responsabilités) à assurer. Cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de technicité des opérations, l'expérience du nouvel embauché et des qualités personnelles d'assimilation.

L'intégration d'un nouvel élément conduit le système à apprendre à fonctionner avec lui, il va donc se modifier. Mais de son côté l'élément lui même devra apprendre à travailler et vivre dans une structure et culture déjà existantes, il sera alors amené à se transformer dans le but d'internaliser certains comportements.

2. OBJECTIFS DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION

Dernière du processus de recrutement mais également la plus longue, l'intégration complète peut prendre plusieurs mois.

L'intégration d'un nouveau salarié est l'affaire de tous, mais le rôle du dirigeant est primordial.

Un processus d'accueil et d'intégration efficace permet d'atteindre les résultats suivants:

- ✓ Augmenter la capacité de rétention des nouveaux employés;
- ✓ Stimuler l'adhésion à la mission de l'entreprise;
- ✓ Créer les conditions de réussite pour le candidat.
- ✓ Accompagner le nouveau salarié durant toute la période d'intégration.
- ✓ Lui indiquer la ou les personnes à qui s'adresser en cas de difficulté.
- ✓ Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.
- ✓ Démontrer au nouvel employé la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation.

- ✓ Permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente.
- ✓ Soutenir l'employé afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- ✓ Vérifier si l'employé comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités.
- ✓ S'assurer que l'employé connaisse les normes et les politiques de l'entreprise.
- ✓ Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'organisation.
- ✓ Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.

II. Les avantages de l'accueil et de l'intégration

L'accueil d'un nouvel employé, c'est le processus qui consiste à faciliter l'intégration d'un nouvel employé dans l'entreprise en le mettant en contact avec sa tâche, avec ses supérieurs et avec ses collègues de travail.

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient être des préoccupations importantes au sein des organisations. Un des défis des entreprises reposent sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il importe donc de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant.

Les avantages de l'accueil et de l'intégration sont nombreux :

- ✓ La période d'inefficacité que connaît tout nouvel employé peut être réduite si la tâche lui est bien expliquée, s'il connaît le fonctionnement de l'entreprise et si les personnes-ressources lui ont été présentées. L'accueil permet donc une réduction des coûts d'intégration.
- ✓ La présentation du nouveau venu à ses collègues de travail réduit le degré d'anxiété due à l'insécurité, les premiers jours qu'il occupe son poste. La tension étant moins forte et l'employé se sentant plus rapidement intégré, ce dernier aura moins tendance à quitter l'emploi à la moindre difficulté.
- ✓ Il y a aussi économie de temps et d'effort au niveau du supérieur et des collègues de travail. Le nouvel employé ayant reçu des instructions claires et précises, il n'accapare pas tous et chacun.

- ✓ Finalement, le nouvel employé connaît mieux les attentes de l'entreprise et peut évaluer le temps qui lui sera nécessaire pour atteindre un niveau de compétence égal à celui de ses confrères de travail.
- ✓ Une bonne intégration développe chez l'individu au travail des attitudes positives, une satisfaction à l'égard du travail. Elle facilite, par conséquent, une plus grande fidélité à l'organisation.
- ✓ Elle réduit la rotation des employés (turn over). Faute d'orientation, les salariés ont souvent l'impression qu'on ne leur accorde pas l'importance qui leur est due.

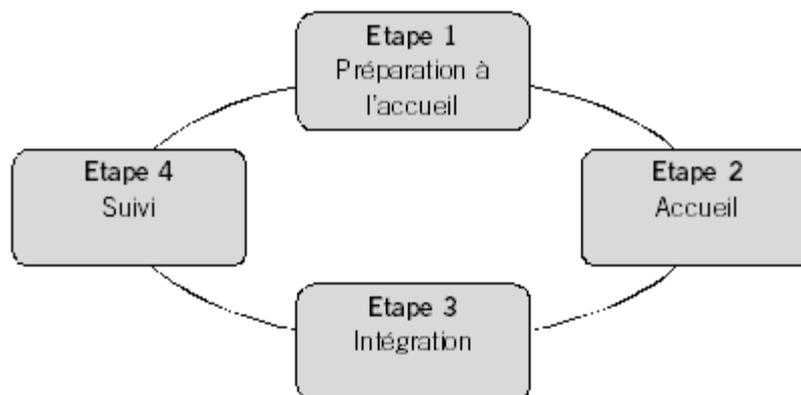
L'intégration conditionnant le succès futur dans le poste, il apparaît donc comme indispensable pour le responsable d'y consacrer le temps nécessaire pour aider le nouvel employé à se situer dans son nouveau cadre de référence professionnel tout en donnant un sens à son travail, condition requise à un investissement plein et entier.

III. Etapes de l'accueil et de l'intégration

Le responsable hiérarchique assume la responsabilité d'accueillir le nouveau salarié, aussi il doit s'interroger, dès le choix final du candidat, sur les conditions à mettre en œuvre pour réussir l'intégration de ce nouveau salarié.

C'est pourquoi il est important que l'accueil et l'intégration du nouveau salarié soient organisés et encadrés.

En effet, les étapes à suivre pour réussir l'accueil et l'intégration du nouveau salarié sont au nombre de quatre :



1. Préparation à l'accueil

Pour accueillir un nouveau salarié dans de bonnes conditions, l'entreprise aura deux règles à respecter : lui consacrer du temps et lui montrer qu'il est attendu.

Il doit disposer dès son premier jour de travail de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Puisque certains secteurs nécessitent une main-d'œuvre spécialisée, une formation technique soutenue est souvent nécessaire afin de parfaire les connaissances et les compétences du nouvel employé. Tout doit alors être mis en œuvre pour permettre une intégration harmonieuse.

Le fait de jumeler l'arrivant à un parrain (un employé déjà en place) permet de faciliter la transition dans le contexte spécifique du travail. Le choix du parrain doit être déterminé à l'avance. Il s'agira d'un employé expérimenté, qui sera en mesure de répondre à toutes les questions que pourrait se poser le nouvel employé.

Idéalement, on choisira une autre personne que le superviseur pour éviter les liens hiérarchiques. Le système de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain, augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage, et diminue l'anxiété du nouvel employé. Le superviseur immédiat doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme parrain.

2. Accueil

Dès son arrivée, l'employé doit se sentir encadré et pris en considération, car ce premier contact avec son environnement de travail physique et humain détermine son rapport avec l'entreprise. De nombreux experts croient que l'accueil doit être fait par le supérieur immédiat du nouvel employé à qui il dresse le portrait de l'entreprise, l'historique, les valeurs, la mission, la clientèle, les services ou les produits offerts, les membres du personnel, les conditions du travail, les comportements souhaités et les règles à respecter.

Le supérieur fait ensuite visiter l'entreprise au nouvel employé et lui présente les membres de sa future équipe, son poste de travail ainsi que son parrain. Puis, il lui précisera son rôle au sein de l'entreprise.

- Accueil par le responsable du secteur (supérieur immédiat).
- Mot de bienvenue (présenter la mission et les défis de l'entreprise).
- Présentation des valeurs privilégiées et des attentes de l'organisation (horaire, attentes personnelles et organisationnelles).
- Présentation du manuel de l'employé, des conditions offertes et de l'organigramme.
- Visite du milieu de travail avec le responsable du secteur.
- Désignation de l'espace de travail et des outils disponibles (ordinateur, fournitures de bureau, etc.).

- Visite des différents secteurs de l'entreprise, dont les espaces de repos et de loisirs (salle d'employés, vestiaire, etc.).
- Présentation du personnel et de l'équipe de travail.

3. Intégration

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. C'est le parrain qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Tout au long de cette phase d'intégration, l'employé doit en effet acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires à l'accomplissement de ses tâches. La préparation d'un plan d'entraînement qui décrit toutes les étapes de la formation, allant des objectifs à la rétroaction, en passant par la démonstration des tâches et les exercices pratiques, est très utile. Le fait d'être bien initié à ses tâches et d'être étroitement encadré permet au nouvel employé d'acquérir, dès le début, de bonnes méthodes de travail; ce qui permettra notamment d'éviter les accidents de travail et d'être plus rapidement efficace à son poste.

Dans la mesure où le rôle du parrain est d'apporter une contribution qui assure la réussite de l'accueil, ce dernier doit vérifier que le travail est accompli de façon structurée durant toute la durée du parrainage. Voici quelques conseils qui permettent de faciliter l'action :

- Établir une relation de confiance entre le parrain et le nouvel employé. Le parrain explique son rôle et répond aux questions du nouvel employé. Tous deux partagent leurs attentes respectives face à l'entraînement à la tâche.
- Faire une présentation du poste et des outils de travail. Le parrain fait une présentation générale des tâches liées au poste. Si nécessaire, il fait ensuite l'exposé ou la démonstration du processus ou de l'activité à réaliser. Pour chacune des tâches, il est important que le parrain explique comment elles s'inscrivent dans la coordination et la séquence des opérations.

- Superviser la mise en pratique. Le parrain observe le nouvel employé en situation réelle et s'assure qu'il utilise les bonnes méthodes de travail et les bonnes façons de faire. Il lui donne une rétroaction continue.
- S'assurer du transfert des apprentissages. Afin de mieux intégrer les apprentissages, il est utile de faire répéter plusieurs fois l'activité pratique. Le parrain se retire progressivement, mais demeure disponible pour répondre à toutes les questions. Il agit à titre de soutien tout au long de l'intégration de l'employé.

Tout en respectant les conseils précédents, le parrain peut faire appel aux stratégies suivantes pour maximiser l'efficacité de son parrainage :

1. Élaborer des objectifs axés sur l'application. Ces objectifs permettent de définir les comportements attendus de l'employé dans l'exercice de ses fonctions. Ils doivent être axés sur les compétences.
2. Tenir l'employé au courant de ses progrès. L'entraîneur doit bien expliquer les comportements attendus de l'employé. Par la suite, il doit suivre et commenter les progrès accomplis, en prenant soin de lui indiquer ce qu'il doit faire pour s'améliorer et pour appliquer les acquis une fois en poste.
3. Remettre le plan de formation à l'employé et tout autre aide-mémoire pertinent. Ces outils encouragent l'employé à appliquer les nouveaux acquis et à éviter les oublis.
4. Éviter les interruptions. L'entraîneur doit avoir comme règle stricte de ne tolérer aucune interruption pendant la période de formation. Les collègues de travail doivent faire preuve de collaboration à cet égard.
5. Réassigner le travail des employés en entraînement. Souvent, les employés (entraîneur et employés en formation) s'inquiètent du surcroît de travail qui les attend à la fin de la formation. Il s'agit d'une préoccupation importante qui peut réduire considérablement l'efficacité de la formation.
6. Reconnaître les acquis de l'employé. À la fin du programme de formation, une attestation de réussite devrait être remise au nouvel arrivant. Par ailleurs, le supérieur hiérarchique pourra encourager l'employé à utiliser ses nouvelles habiletés de façon à l'inciter à se dépasser et à acquérir une culture d'apprentissage continu.

4. Suivi

Le dernier volet consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. Le parrain ou le mentor doit s'assurer du transfert des apprentissages et donner à son protégé un compte-rendu sur ses points forts et sur les points à améliorer. Le supérieur immédiat doit aussi

prévoir une rencontre avec l'employé afin de vérifier si celui-ci est satisfait de son intégration, de son parrain. Ce dernier doit aussi vérifier comment l'employé se sent dans son milieu de travail etc. et aussi répondre à ses questions.

- Évaluation par le supérieur immédiat.
- Évaluation de la satisfaction de l'employé.
- Compte-rendu sur l'intégration par le parrain (points forts, points à améliorer chez l'employé)
- Identification des besoins de formation liés à l'emploi.

En terminant, mentionnons qu'une des conditions de l'intégration réussie des nouveaux employés est le soutien du ou des supérieurs immédiats.

Conclusion

Le fait d'offrir de bonnes conditions de vie au travail et de réussir l'intégration d'un nouveau salarié sont les clés de la fidélisation du personnel et le meilleur moyen de lutter contre les difficultés de recrutement.

Bibliographie

- www.cegep-ste-foy.qc.ca
- www.ulaval.ca/sg/greffe/.../personnel.htm
- www.qualipole.fr/.../l-accueil-et-l-integration-du-nouvel-entrant.html
- www.scribd.com
- www.eclat.fr
- www.developpement-rh.com
- Séminaire « gestion des ressources humaines », Mme JALLAL Rachida
- Support OFPPT, « l'entreprise et son environnement », TCE 1^{ère} Année

