

# Réussir l'intégration des nouvelles recrues



## Les enjeux de l'intégration

Il existe de nombreux termes pour qualifier la période d'entrée dans l'entreprise: recrutement, embauche, intégration, insertion professionnelle, socialisation organisationnelle... pour ne citer que les plus courants.

Dans le cadre de cet article, nous nous situons dans une approche interactionniste de cette socialisation, qui revient à défendre l'interdépendance des

relations qui lient les salariés et l'organisation. De ce point de vue, nous considérons que l'intégration d'un nouveau salarié est le résultat à la fois de l'ensemble des actions mises en place par l'entreprise pour faciliter son insertion, mais aussi de la part active et des attitudes de cette nouvelle recrue pour s'intégrer le mieux possible.

C'est ainsi que la culture organisationnelle n'est pas une réa-

lité figée que l'on impose aux salariés, mais elle se modifie au fur et à mesure que les salariés en font l'apprentissage.

Aussi, la question de l'insertion des nouvelles recrues est-elle lourde d'enjeux, tant pour les organisations de travail que pour les individus eux-mêmes.

Du côté des organisations, on se préoccupe du coût de cette intégration (appelé «coût



**Ghita Filal**

*Psychologue du travail*

*Consultante de Delta*

*Management*

*www.delta-management.net*

d'adaptation» pouvant aller jusqu'à huit fois le coût du recrutement); on s'attache aussi à en faire un outil privilégié, une arme stratégique, pour impulser les innovations nécessaires au développement de l'entreprise.

Du côté des individus, cette phase d'entrée dans l'organisation débouche sur la période d'essai, pleine d'enjeux, où les nouvelles recrues, doivent faire leurs preuves pour réussir à décrocher la titularisation.

La phase d'intégration implique également une prise en compte aussi bien de leurs attentes professionnelles (de développement de carrière) que personnelles (centralité du travail et équilibre vie de travail/vie hors travail).

C'est ainsi que deviennent légitimes les questions relatives à l'évaluation des effets psychologiques de cette insertion (décalages entre attentes et réalités professionnelles, incertitudes liées à l'ambiguïté de rôles, sentiments de «surprise», crainte de ne pas être intégré à un groupe d'appartenance ou de ne pas être à la hauteur des objectifs attendus, stress professionnel...).

Toutes ces incertitudes ont, d'après les travaux sur l'intégration, des impacts sur l'engagement professionnel des sujets.

C'est ainsi que la réussite de cette phase d'entrée dans l'organisation constitue un facteur de succès quant à la fidélisation des salariés à l'entreprise.

De la même manière, on sait aujourd'hui que les organisations qui disposent d'un programme de recrutement et prennent ainsi en charge leurs nouvelles recrues de manière institutionnalisée (en leur appliquant des procédures d'intégrations prédéfinies) enregistrent de meilleurs taux de satisfaction, d'engagement, de fidélité ou de performance de leurs salariés que celles qui ont des procédures de socialisation plus informelles.

Ainsi pour l'entreprise, bien socialiser ses nouveaux membres est une question de survie.

Il est nécessaire de resituer les enjeux de la socialisation organisationnelle dans le contexte économique et social actuel en comparaison avec l'ancien contexte.

Avant, l'environnement économique et social étant plutôt stable, la majorité des salariés faisaient carrière dans l'entreprise. La survie de l'organisation dépendait le plus souvent de la manière dont elle transmettait les savoir-faire qui contribuaient à sa réussite. Les informations devaient non seulement être

transmises mais aussi se transformer en compétences.

Dans un environnement instable confronté à l'incertitude comme celui d'aujourd'hui, l'organisation assure sa pérennité en maintenant ou en développant ses capacités à innover, à s'adapter et à répondre rapidement aux attentes venues de l'extérieur. L'organisation devrait se poser des questions sur la façon dont elle intègre les nouveaux: favorise-t-elle la prise d'initiatives, les comportements novateurs, les réponses inhabituelles? Les salariés sont-ils incités à innover ou bien sont-ils contraints à se conformer aux normes existantes?

Le grand défi lancé par l'intégration professionnelle est de trouver le bon équilibre entre

trop de conformité (sclérosant toute initiative créatrice) et trop peu de conformité (entraînant la rotation du personnel et empêchant le partage de référentiels communs) et cela dans l'objectif que cette union professionnelle entre l'entreprise et le salarié soit pérenne et fructueuse.

Alors comment être dans ce juste milieu et quels sont les ingrédients nécessaires à instiller du côté de l'entreprise comme de la nouvelle recrue afin de favoriser la réussite de l'intégration?

## Réussir l'intégration des nouvelles recrues

### La part active de l'entreprise dans l'intégration



#### 1/ Le recrutement

La première étape de la socialisation organisationnelle se situe au niveau du recrutement. Il arrive que les annonces et les entretiens de sélection donnent aux candidats une idée erronée de ce qu'ils vivront en entreprise. De ce décalage par rapport à la réalité vécue peuvent découler des départs prématurés, une baisse de l'implication, de la motivation et de la performance. Pour remédier à ces effets néfastes, les entretiens d'embauche doivent être réalistes et s'appuyer sur des éléments concrets tels que visites des locaux, rencontres avec des employés en poste, informations sur la carrière, sur les avantages du poste, les risques d'erreurs, les difficultés...etc. afin de donner aux candidats une vision juste de ce qui les attend. Au cours du pro-

cessus de sélection, ces derniers doivent être suffisamment mis en confiance pour poser toutes les questions qui leur permettraient d'éclairer leur prise de décision d'accepter ou pas la proposition d'embauche. Il existe des pratiques de socialisation qui permettent au futur recruté de réduire son incertitude liée à son arrivée dans l'organisation: Par exemple, les «Realistic Job Preview» (RJP's) sont des pratiques de socialisation anticipatrices mises en place avant la prise de fonction effective et dont l'objectif principal est d'éliminer l'incertitude des entrants par une réduction anticipée des décalages entre les attentes et la réalité professionnelle. Les attentes des futur(e)s recruté(e)s sont souvent considérées comme idéalisées et subjectives, les RJP's ont alors pour fonction de les transfor-

mer en des «prévisions» beaucoup plus rationnelles et plus justes. Se pose alors la question de savoir si de telles démarches de socialisation anticipatrice ne risquent pas tout en éliminant l'incertitude, de réduire les sources motivationnelles (les mobiles) et les forces motrices (les leviers) sous-jacentes à l'implication, à l'engagement, et à la dynamique d'innovation.

#### 2/ La présentation à l'équipe

Il est important de prévenir les salariés de la venue d'un nouveau membre afin qu'ils soient informés de son statut et responsabilités, des relations fonctionnelles ou hiérarchiques qu'ils entretiendront avec lui, de son rôle dans les missions en cours...mais surtout qu'ils se sentent impliqués et responsabilisés dans sa bienvenue et intégration.

#### 3/ Le livret d'accueil

La grande majorité des petites entreprises ne disposent pas d'un livret d'accueil; l'accueil se fait de manière informelle et les consignes et culture de l'organisation sont traditionnellement transmises oralement. Si beaucoup de personnes semblent bien s'accommoder de cet état de fait, d'autres estiment que le livret d'accueil peut être un facilitateur de l'insertion. Le livret d'accueil véhicule l'image, la culture, les valeurs de l'entreprise, il est destiné à souhaiter la bienvenue et

**Souad Filal**  
Psychosociologue consultante  
DG de Delta Management  
[www.delta-management.net](http://www.delta-management.net)



à présenter:

- les missions, les objectifs, les activités, les actionnaires, les partenaires, le personnel, l'organigramme de la société;
- les conditions d'embauche et le suivi de l'insertion;
- les horaires de travail;
- la fiche de paie expliquée;
- le règlement intérieur et le comportement à tenir avec les autres salariés, les clients, les fournisseurs, ...etc. Il devrait contenir également les dispositifs et modalités d'accès à l'information dont les nouvelles recrues peuvent avoir besoin (base de données documentaires, sites internet et intranet, supports multimédia...etc.)

#### 4/ La formation

La formation «maison» constitue un dispositif important de socialisation qui prépare les nouveaux aux difficultés à venir. Les parcours de formation doivent articuler et conjuguer objectifs d'apprentissage du métier avec aide à l'intégration. Cette formation est d'autant plus efficace qu'elle s'effectue en complément de l'encadrement de la nouvelle recrue par un ou plusieurs membres bien intégrés à l'organisation: supérieur hiérarchique, tuteur, parrain qui peuvent déceler les besoins spécifiques de la nouvelle recrue.

#### 5/ Le tutorat

Le tuteur ou parrain, véritable relais de l'organisation a pour mission d'aider le nouveau venu à s'approprier les règles, normes, valeurs de l'entreprise. A cet effet, il doit être formé à son rôle pédagogique pour que la transmission du savoir, savoir faire et savoir être soit optimisée et pour que l'accès à l'information soit plus aisé pour la nouvelle recrue; que cette dernière n'ait pas peur de poser des questions ou de faire des erreurs car stress et anxiété de ne pas savoir ou de mal faire inhibent l'apprentissage. Le tuteur lui facilitera la mise en relation avec les différents partenaires de l'activité dont

cette définition de fonction permet de savoir qui fait quoi, pour quoi, comment, quand, avec qui, avec quoi. Cela se traduit par la description:

- des activités quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, annuelles;
- des dimensions du poste: moyens humains, matériels, financiers;
- des difficultés du poste sur le plan: technique, organisationnel, managérial;
- des erreurs possibles et des conséquences sur le plan: humain, financier, commercial, sécurité;
- des aspects stimulants du poste;

**Il existe des pratiques de socialisation qui permettent au futur recruté de réduire son incertitude liée à son arrivée dans l'organisation.**

il a la charge qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.

#### 6/ La définition de fonction

La fiche de fonction facilite l'ajustement cognitif et donne des repères tangibles au nouvel arrivant pour se situer par rapport à ce qui est attendu de lui puisque

te: défis à relever, visibilité du travail, valorisation des compétences, système de reconnaissance (matériel et/ou symbolique);

- des risques inhérents à la fonction;
- des avantages du poste: rémunération, avantages sociaux...
- des critères d'appréciation de



réussite;

- des perspectives d'évolution du poste;
- des qualités personnelles et professionnelles nécessaires pour tenir le poste.

Pour être évolutive et interactive, cette fiche de fonction devrait prévoir une place à la négociation du rôle professionnel et des modalités de contribution aux objectifs de l'entreprise compte tenu des répercussions des évolutions technologiques sur certains métiers mais aussi de la dimension personnelle du tenant du poste et de ses capacités à innover.

## 7/ L'évaluation et la valorisation des compétences

Des évaluations régulières, à intervalles courts, sont appropriées pour agir rapidement sur les difficultés qui pourraient se présenter et pour trouver les solutions adéquates en concertation avec le tuteur. Les questions à se poser sont:

- Est-ce que la nouvelle recrue est satisfaite de son intégration?
- Comment s'est-t-elle dé-

brouillée à travers les différentes situations?

- Comment les compagnons de travail et les tuteurs ont-ils réagi?
- Comment la clientèle a-t-elle réagi à cette nouvelle recrue?
- Quelles ont été les surprises au cours du processus d'intégration?

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. C'est dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période avant que le nouveau n'entre dans le système d'appréciation général. Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuels: un entretien après 3 mois, 6 mois et un an par exemple. Certaines entreprises organisent également un suivi collectif (c'est le cas de quelques banques de la place) constituant dès l'embauche, un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de

la procédure d'accueil et qui, périodiquement, se retrouvent pour faire le point, avec un responsable de la fonction personnel, de leur intégration. Lorsque la taille du groupe est réduite (5 à 10) et permet des échanges riches, la formule se révèle très utile. Elle révèle notamment les difficultés rencontrées et les dysfonctionnements des politiques d'information. Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai, puisque pendant cette période, les deux parties peuvent revenir sur leur décision. Il serait intéressant par ailleurs d'avoir des entrevues avec les nouvelles recrues qui quittent prématurément l'entreprise (ou leur demander de remplir un questionnaire sur les raisons qui les ont poussé à partir). Des problèmes qui n'étaient pas évidents peuvent quelquefois être clarifiés lors de ces rencontres. Enfin toute nouvelle recrue qui a fait ses preuves mériterait que soient valorisées ses compétences.

## 8/ Sensibiliser à la santé et sécurité au travail

Il est nécessaire de former les nouvelles recrues à l'importance des équipements et outils de travail afin de prévenir tout risque de dérapage et d'accidents. Il est aussi utile de simuler des évacuation incendies, de dispenser des formations de secourisme afin d'apprendre et d'intégrer les gestes et réflexes de premiers secours qui peuvent parfois être salvateurs. Par ailleurs, il est aussi possible d'apporter certains réaménagements d'espaces de travail (accessibilité, agencements, outillage, luminosité, ergonomie) simples et peu coûteux mais qui facilitent grandement l'efficacité de nouvelles recrues présentant des difficultés particulières ou handicaps.

## Réussir l'intégration des nouvelles recrues

# La part active des nouvelles recrues dans leur intégration à l'entreprise



Ce sont essentiellement des qualités humaines personnelles qui vont jouer dans le processus d'intégration de la nouvelle recrue. Parmi elles, citons les plus importantes:

### 1/ La motivation profonde à exercer le métier

Il est plus facile de tirer le meilleur d'une personne très motivée même si elle n'est pas très compétente au début que

d'une personne compétente mais peu motivée car la motivation est une force intérieure puissante qui aide la nouvelle recrue à ne pas baisser les bras face à la moindre difficulté.

nais au contraire à persévérer et à puiser dans son intelligence de situation, sa patience, son génie intérieur, sa boussole intrinsèque et «sa légende personnelle» afin de surmonter les obstacles qu'ils soient matériels ou immatériels.

#### 2 / La recherche active d'informations

Durant la période d'intégration, la nouvelle recrue s'initie aux tâches et responsabilités qui lui incombent, s'imprègne de la vie de son groupe, se familiarise avec son rôle, apprend à utiliser le matériel et à résoudre les problèmes courants, découvre les attentes et le comportement approprié à sa position. Pour cela, elle a besoin d'informations. La démarche à adopter dans la quête d'information n'est pas seulement réactive, elle doit être proactive: apprendre par la pratique, surveiller son environnement (observer, écouter, lire des documents, consulter des fichiers électroniques), demander aux autres membres de l'organisation (questions ouvertes, questions indirectes, conversations déguisées), établir de bonnes relations avec ses collègues et les supérieurs hiérarchiques de façon à se constituer un réseau de soutien social dans l'entreprise. A cela il conviendrait d'ajouter un comportement d'auto management qui consiste à s'observer, à fixer des objectifs, s'évaluer et s'autocritiquer.

#### 3 / La souplesse et l'intelligence dans les relations humaines

C'est par l'intelligence que la nouvelle recrue est capable de comprendre et gérer la règle interne qui régit le fonctionnement de l'organisation et les

relations de travail. Parfois explicite et bien affichée (sous forme de Statut ou de Règlement intérieur) mais souvent implicite, la règle interne interpelle l'individu dans sa sensibilité à décoder le subtil dosage entre soumission à l'existant (respect de la hiérarchie, du client, de la confidentialité, des horaires, des procédures, du matériel, de l'hygiène...) et dérogation à la norme culturellement valorisée au sein de l'entreprise (prise d'initiatives, originalité dans le look, créativité dans les méthodes de travail, innovation dans les propositions...)

La nouvelle recrue est appelée à décrypter les limites du permis et de l'interdit pour exprimer sa valeur ajoutée. Car contrairement à ce que l'on croit, même dans les organisations les plus structurées, les plus hiérarchisées et les plus rigides il est possible de faire valoir «le meilleur de soi» à

**La nouvelle recrue est appelée à décrypter les limites du permis et de l'interdit pour exprimer sa valeur ajoutée.**

condition qu'il serve l'intérêt de l'institution. Loin d'être un sarcophage à toute nouveauté, l'entreprise est capable d'apprécier ce qui va assurer ou mettre en danger sa pérennité. L'intelligence du sujet est donc le trait d'union entre sa liberté de créer et les fondements de la culture organisationnelle qu'il intègre et participe à son évolution.

#### 4/ L'humilité et la volonté dans le processus d'apprentissage

C'est l'humilité de ne pas se croire supérieur aux autres, de ne pas prétendre tout savoir. Adopter un profil bas. Humilité vient de humilis qui signifie près de la terre. Sans doute pour servir la dignité humaine, sans asservir ni s'asservir. Accepter de se mettre à l'écoute de ce qui est plus grand pour nous imprégner du rayonnement de l'esprit et participer ainsi à l'élévation de notre conscience ou de notre âme. Reconnaître son ignorance afin de mieux recevoir l'enseignement de ceux et celles qui détiennent les ficelles du métier, qui ont l'expérience. L'expérience qui forge la pensée juste, l'acte juste, les propos justes.

Les nouvelles recrues auront tout à gagner à faire leur la déclaration de Socrate «Tout ce que je sais, c'est que je ne

sais rien.» Par cette humilité spirituelle toujours renouvelée, leurs esprits s'illumineront des acquis des anciens et s'abreueront de leur enseignement. Un enseignement qui a du poids et de l'avenir pour celui et celle qui sait l'accueillir attentivement avec considération afin de l'améliorer avant de le transmettre à son tour.