

MODULE IV: ACCUEIL ET INTÉGRATION

INTRODUCTION

On observe une augmentation de l'utilisation de programmes structurés d'intégration visant à faciliter l'adaptation de l'employé à son nouvel environnement de travail. Dans le secteur des technologies de l'information (TI), les statistiques démontrent que les organisations qui n'ont pas de programmes d'accueil perdent un plus grand nombre d'employés dans les neuf premiers mois suivant leur embauche. (Carpitella 2002) En somme, il semble bien que la qualité de l'accueil influence directement la rétention des recrues.

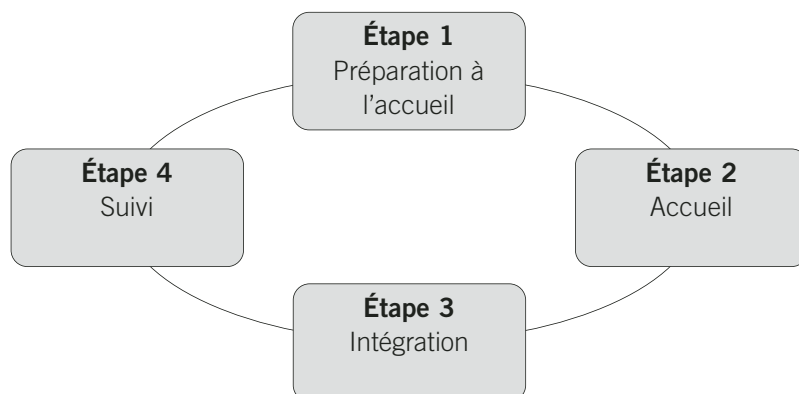
L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient être des préoccupations importantes au sein des organisations. Un des défis des entreprises du secteur des TI reposent sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les 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.

OBJECTIFS DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION

- 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.

ÉTAPES DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION



ÉTAPE 1 — PRÉPARATION À L'ACCUEIL

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé. Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé constate qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée. Il doit disposer dès son premier jour de travail de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Puisque le secteur des TI nécessite 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. Ensemble, ils détermineront les renseignements essentiels à transmettre au nouvel arrivant en répondant aux trois questions suivantes :

- 1- Que devrait contenir l'intégration à l'emploi?
- 2- Quels sont les objectifs poursuivis?
- 3- Que doit connaître le nouvel employé concernant ses tâches?

Il est recommandé de permettre au nouvel arrivant de collaborer à un projet de travail concret auquel le parrain participe.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Exemple d'une grille de préparation à l'intégration (Outil n° 14, p. 62)

Cette grille se révélera utile pour planifier le programme d'intégration de la troisième étape décrite à la page suivante. Puisque plusieurs parrains peuvent être engagés dans l'intégration du nouvel employé, une section de la grille est réservée à la personne qui sera responsable d'expliquer la tâche.



À RETENIR

- Appeler ou écrire au nouvel employé pour lui confirmer la date de l'accueil et le nom de la personne responsable.
- Organiser l'environnement de travail (poste de travail, code d'accès, numéro de téléphone, courriel, fournitures de bureau, etc.).
- Préparer les documents pertinents et la documentation présentant l'entreprise.
- Communiquer aux employés en place la venue du nouvel arrivant dans l'équipe de travail.
- Choisir le parrain et le préparer à accueillir le nouvel employé.
- Planifier la formation technique (si nécessaire).

ÉTAPE 2 — ACCUEIL

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise. L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise. Il transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il précisera le rôle du nouvel arrivant. Vous trouverez ci-dessous les points importants à traiter lors de cette rencontre.



À RETENIR

- 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.
- Remise et signature des documents nécessaires (dossier de l'employé, assurance collective, fiche de paie, etc.).
- 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.

ÉTAPE 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. Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.



À RETENIR

- Prise de contact avec le parrain (présentation)
- Présentation des attentes mutuelles
- Présentation des rôles, des responsabilités et des tâches liées à l'emploi
- Explication, observation et expérimentation
- Présentation des méthodes de travail.



CONSEILS

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.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Grille pour l'entraînement à la tâche (Outil n° 15, p. 63)

Cette grille est conçue de façon à répertorier toutes les responsabilités du nouvel employé afin de s'assurer qu'il a été bien accompagné dans l'exercice de ses nouvelles fonctions. Cette fiche devient en quelque sorte le carnet d'apprentissage de l'employé où l'on peut retranscrire les éléments répertoriés dans l'outil utilisé pour la préparation à l'entraînement. En indiquant si l'habileté est acquise ou à travailler, on est en mesure de voir l'évolution de l'apprentissage de l'employé sur le terrain.

L'entraînement à la tâche d'un nouvel employé varie selon le degré de complexité du poste et du niveau de compétences qu'il doit acquérir pour bien comprendre toutes les facettes de son travail. Évidemment, le temps que prend l'intégration à l'emploi dépend aussi de la capacité d'apprentissage de l'individu. Habituellement, la première semaine de travail nécessite une attention soutenue de la part du parrain.

Le tableau ci-dessous présente l'échelle utilisée pour décrire le degré de complexité des tâches des différents postes de travail. Chaque degré de complexité comporte un temps d'entraînement spécifique pour l'apprentissage de la tâche. La compilation des différentes tâches d'un poste donné permet donc d'évaluer le temps d'entraînement nécessaire pour ce poste.

Degré de complexité des tâches*

Tâche simple nécessitant des indications verbales sommaires.	20 min.
Tâche relativement simple nécessitant des indications verbales et une démonstration du travail à accomplir.	40 min.
Tâche moyennement complexe nécessitant des indications verbales, une démonstration du travail à accomplir et l'observation du transfert des apprentissages.	60 min.
Tâche complexe nécessitant des indications verbales, une démonstration du travail à accomplir, une observation et un suivi régulier pour vérifier le transfert des apprentissages.	80 min.
Tâche très complexe exigeant de nombreuses indications verbales, une démonstration du travail à accomplir, une observation et un suivi régulier pour vérifier le transfert des apprentissages (une compréhension globale du travail est nécessaire).	100 min.
Tâche très complexe exigeant une plus longue période d'entraînement.	Selon l'évaluation

* Les durées des tâches sont approximatives

ÉTAPE 4 — SUIVI

Le dernier volet consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. À la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions, une rencontre de mise au point doit être prévue avec le responsable du secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.



À RETENIR

- Évaluation par le supérieur immédiat
- Évaluation de la satisfaction de l'employé
- Rétroaction sur l'intégration par le parrain (points forts, points à améliorer chez l'employé)
- Identification des besoins de formation liés à l'emploi (voir *Évaluation de rendement*, phase 1).



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Formulaire d'évaluation de la période de probation (Outil n° 16, p. 64)

Cette fiche permet le transfert de l'information pertinente des données recueillies par le parrain au cours de l'intégration à l'emploi. Elle peut également être utilisée pour mettre sur papier les critères d'évaluation de la période de probation de trois mois. Elle permet à l'employé de constater son évolution face à l'acquisition des compétences. En remplissant la fiche, le parrain et le supérieur immédiat établissent le bilan des forces du nouvel employé et des aspects qu'il devra améliorer. Cette fiche pourra évidemment faire partie du dossier de l'employé.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

DESROCHERS, L. « L'intégration des nouveaux employés : faut-il encore en parler? », dans *Effectif*, vol. 4 n° 2, avril-mai 2001.

MODÈLE DE PROGRAMME D'INTÉGRATION

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :
Titre de l'employé(e) : Analyste de base de données	Secteur: Données informatiques
Supérieur immédiat :	Période couverte :
Nom du parrain :	

	Parrain	Date planifiée
CONNAISSANCES GÉNÉRALES		
<ul style="list-style-type: none"> • S'initier aux caractéristiques de base du poste d'analyste de base de données • Saisir les principales interactions entre les divers services connexes • Rencontrer les différents employés et s'initier au travail exécuté par chacun d'eux • Connaître les règles de fonctionnement et de sécurité • S'initier aux outils, à l'équipement et aux logiciels utilisés 		
CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES AU POSTE		
<ul style="list-style-type: none"> • Savoir comment récupérer et extraire les données • Acquérir un savoir-faire dans les bases de données et la modélisation des données • Comprendre comment mettre à jour un environnement de base de données sécurisé • S'initier au traitement des demandes des utilisateurs • Exploiter les outils ou les techniques des systèmes de gestion de base de données • Comprendre comment produire des composantes de base de données • Apprendre à connaître les tendances commerciales et le système d'information • Connaître les bases de données • Comprendre les outils et les techniques de développement des systèmes • Etc. 		
CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES À L'ORGANISATION		
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les règles de fonctionnement internes • S'initier aux valeurs et à la mission de l'organisation • Connaître les produits et les services • Connaître les personnes ressources 		

GRILLE D'ENTRAÎNEMENT À LA TÂCHE

Identification de l'employé(e)	
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :
Titre de l'employé(e) : Analyste de base de données	Secteur: Données informatiques
Supérieur immédiat :	Période couverte :
Nom du parrain :	

Tâches/ Rôles et responsabilités	Étapes	Expli- cation	Démon- stration	Mise en pratique	Transfert des appren- tissages	Habilité acquise	Habilité à travailler	Commentaires
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA PÉRIODE DE PROBATION

Identification de l'employé(e)					
Nom et prénom de l'employé(e) :			Date d'entrée en fonction :		
Titre de l'employé(e) :			Secteur :		
Supérieur immédiat :				Période couverte :	
Fiche remplie par :					
FORCES DE L'EMPLOYÉ			ASPECTS À AMÉLIORER		
ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'INTÉGRATION					
CRITÈRES SOMMAIRES D'ÉVALUATION					
	1	2	3	4	Commentaires
Atteinte des résultats					
Qualité et quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement/travail d'équipe					
Autonomie et initiative					
NOTES COMPLÉMENTAIRES					

Légende (cochez la colonne appropriée)

Colonne 1 = pas satisfaisant Colonne 2 = à améliorer Colonne 3 = satisfaisant Colonne 4 = très satisfaisant

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

Signature de la personne ayant rempli la fiche