

LE CURSUS D'INTEGRATION EN ENTREPRISE: ENJEUX ET PERSPECTIVES



Remerciements

Je souhaite tout d'abord exprimer ma reconnaissance envers mon tuteur entreprise Elisabeth MORVAN qui m'a accueilli, aidé et conseillé pendant toute la durée de mon stage. Elle a répondu présent à chaque fois que j'en exprimais le besoin et m'a toujours demandé mon avis avant de me confier de nouvelles missions.

Ces six mois m'ont permis d'approfondir ma connaissance des Ressources Humaines et d'observer les pratiques d'une entreprise performante en matière de GRH. Outre l'élaboration du cursus d'intégration et de formation des nouveaux collaborateurs, j'ai également eu la possibilité de travailler sur la loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie et ses conséquences pour Air Liquide santé France. Par ailleurs, j'ai pu créer un support sur le sujet à destination des Managers du Groupe.

Je n'oublie pas l'équipe ressources humaines, mes collègues de bureau Georges et Olivier ainsi que les autres services d'Air Liquide Santé France avec qui j'ai passé six mois enrichissants et agréables.

J'aimerais également saluer la gentillesse de Bernadette SOPIK et de Yvane GOUA avec lesquelles j'ai apprécié de travailler.

Enfin, je tiens également à remercier Monsieur Bertrand FRESNES pour son écoute et pour l'aide qu'il m'a apporté dans la définition et la rédaction de ce mémoire.

TABLE DES MATIERES

Introduction	4
I LES ENJEUX DU CURSUS D'INTEGRATION	7
A. Accueil ou Intégration ?.....	7
B. Les enjeux pour le salarié.....	9
B1) Mieux comprendre son environnement de travail.....	9
B2) Un facteur de motivation.....	10
C. Les enjeux pour l'entreprise.....	11
C1) Fidéliser le nouveau collaborateur.....	12
C2) Améliorer la productivité.....	14
C3) Transférer la culture.....	15
C4) Renforcer la communication.....	17
II LE CURSUS D'INTEGRATION DANS LA PRATIQUE	20
A. Quelles raisons poussent les entreprises à mettre en place un cursus d'intégration ?.....	20
A1) Une prise de conscience.....	20
A2) Une réaction à un contexte.....	22
B. Les pratiques d'intégration.....	23
B1) Approche quantitative.....	23
B2) Approche qualitative : typologies et norme d'intégration.....	25
B3) Exemple d'un cursus d'intégration.....	29
III VERS UNE INTEGRATION EFFICACE	34
A. Intérêts d'une intégration réussie.....	34
A1) Le cursus d'intégration face aux concepts fondamentaux de l'entreprise.....	34
A2) importance et avantages du cursus d'intégration.....	38
B. Suggestions d'applications.....	39
B1) Les erreurs à éviter.....	39
B2) Les phases à respecter.....	40
B3) Quelques principes à suivre.....	41
Conclusion	43
Bibliographie - Sources – Références	45
Annexes	46

Introduction

L'entreprise d'aujourd'hui n'a plus grand-chose à voir avec celle que connaissaient nos grands parents. Mutations technologiques, environnement économique fluctuant, manque de visibilité, concurrence internationale, évolutions démographiques et nouveaux courants socioculturels, sont autant d'éléments parmi d'autres qui affectent profondément l'entreprise.

En parallèle, la fonction Personnel s'est également transformée en devenant la fonction Ressources Humaines. Ce changement d'appellation traduit en réalité un changement de perspective et de pratiques. Ainsi, la conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. En effet, comme l'a écrit CH. Beysseyre des Horts (1): « Les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir ».

Cette ressource humaine traverse différents cycles de vie professionnelle au sein de son entreprise d'accueil et il appartient à la DRH de gérer efficacement chacun de ces cycles. Le premier d'entre eux est l'intégration.

C'est de cette première phase de la vie du salarié dans l'entreprise, et plus précisément du cursus d'intégration, que ce mémoire traitera.

J'ai choisi comme sujet de réflexion le cursus d'intégration et d'intituler mon mémoire « le cursus d'intégration en entreprise: enjeux et perspectives » pour plusieurs raisons.

D'abord parce que l'essentiel de ma mission chez Air Liquide Santé France a consisté à concevoir et réaliser, pour chacun de ses métiers, un cursus d'intégration et de formation.

Ensuite parce que, comme bon nombre de personnes, je partais du principe que l'objectif essentiel d'un cursus d'intégration était de rendre plus rapidement opérationnel le nouveau collaborateur. Or, en travaillant sur le sujet, force m'a été de constater que les enjeux qu'il recouvre sont plus nombreux qu'ils n'y paraissent et que l'importance et la place de ces enjeux varient selon les entreprises.

Enfin, parce que j'avais tendance, comme manifestement encore beaucoup d'entreprises à ce jour, à sous estimer l'importance de cette première étape de la vie de salarié.

L'objectif de ce mémoire est donc de mettre en évidence l'intérêt du cursus d'intégration pour l'entreprise en évoquant les enjeux qu'il recouvre et en faisant la lumière sur ce qui se fait actuellement dans les entreprises. Cette analyse se terminera par des suggestions destinées à optimiser cette période.

(1) CH Beysseyre des Horts, Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines, Les Editions d'Organisation, 1987.

Ce mémoire s'articule autour de trois parties :

En première partie, après avoir brièvement défini ce que l'on doit comprendre par « cursus d'intégration », nous étudierons les principaux enjeux que recouvre l'intégration tant du point de vue du salarié que de celui de l'entreprise qui l'accueille.

En deuxième partie nous nous interrogerons sur les raisons qui peuvent pousser les entreprises à adopter un cursus d'intégration avant de dégager des typologies et une norme d'intégration.

La troisième et dernière partie s'appuiera sur les deux précédentes pour pousser légèrement plus avant la réflexion et suggérer des recommandations.

Il n'existe pas d'ouvrage consacré à l'étude de l'intégration des salariés dans l'entreprise. D'ailleurs Il n'existe pas non plus, à ma connaissance, de courant de pensée sur le sujet, ni de réflexions d'auteurs sur la question. Ce mémoire est donc un travail de réflexion et d'observation qui s'appuie sur mon expérience de mise en place de cursus d'intégration chez Air Liquide Santé France, sur mes expériences professionnelles (Michael Page, Axa Conseil, Air France), sur des interviews conduites auprès de RRH ou de salariés d'entreprises variées, et d'articles provenant de la presse ou du web. Souhaitant plutôt dégager des idées et des tendances que faire émerger des chiffres, j'ai pris le parti d'adopter une approche plus qualitative que quantitative en interrogeant une dizaine de RRH et une vingtaine de salariés d'entreprises variées.

AIR LIQUIDE Santé FRANCE

Préambule

L'intégration est la première phase de la vie d'un salarié dans l'entreprise. Cette étape est certes naturelle mais, à y regarder de plus près, moins évidente qu'il n'y paraît. En effet, non seulement les entreprises ne pratiquent pas toujours de cursus d'intégration, mais en plus elles ne perçoivent souvent de cette période qu'un seul enjeu : rendre rapidement opérationnel le nouveau collaborateur. En réalité cette période d'adaptation recouvre d'autres enjeux tant pour le salarié que pour l'entreprise. C'est ce que nous allons découvrir dans le premier chapitre après avoir délimité les contours du sujet.

I) LES ENJEUX DU CURSUS D'INTEGRATION

Le chapitre qui suit se propose de répondre respectivement aux questions suivantes :

Que doit-on comprendre par cursus d'intégration ? Parler d'intégration n'est-ce pas également parler d'accueil ? Pourquoi dans ce cas ne pas parler de « cursus d'accueil » ? Quelle perspective adopter pour parler de cursus d'intégration ? Quels enjeux recouvre l'intégration du point de vue du salarié ou de celui de l'entreprise ?

On ne saurait évoquer les différents enjeux que recouvre le cursus d'intégration sans avoir préalablement délimité les contours du sujet. Commençons par définir ce que l'on doit comprendre par le terme « intégration ».

A) Accueil ou Intégration ?

Si l'accueil était un pavé, l'intégration serait le chemin.

Difficile de faire l'amalgame entre accueil et intégration pensez-vous sans doute ? Pourtant il existe des entreprises pour lesquelles la frontière entre ces deux notions reste assez floue. Ces entreprises vont par exemple se contenter, pour toute intégration de leur nouveau collaborateur, d'organiser un déjeuner pour marquer l'évènement.

Penchons nous davantage sur le sens du mot accueil et intégration pour mieux comprendre la nuance qui les sépare.

Le terme « intégration » a plusieurs définitions selon l'angle sous lequel on l'étudie. D'un point de vue philosophique il serait question, selon A.Lalande (1), de l'« établissement d'une interdépendance étroite entre les parties d'un être vivant ou d'un membre d'une société ». Un psychologue, lui, nous parlerait plutôt d'une « incorporation de nouveaux éléments à un système » tandis qu'un économiste aurait à l'esprit l'« action qui consiste à adjoindre à l'entreprise les activités qui s'y rattachent dans le cycle de fabrication des produits ». L'approche physiologique quand à elle précise qu'il s'agit d'une « coordination des activités de plusieurs organes, nécessaires à un fonctionnement harmonieux »

Ces différentes définitions font apparaître les notions d'interdépendance, de système, de cycle et d'harmonie. D'une manière plus générale on peut considérer que l'intégration, quel que soit le cadre dans lequel elle s'inscrit, implique une logique de continuité et de processus. Ainsi, dans une entreprise, un nouveau salarié devra traverser plusieurs étapes pour réaliser complètement son intégration. Comme nous le verrons dans le deuxième chapitre, ces étapes peuvent être, ou ne pas être, formalisées et leurs durées peuvent varier d'une entreprise à l'autre.

Le mot accueil quand à lui, peut se définir comme « une manière de recevoir quelqu'un, ou de se comporter avec lui quand on le reçoit ». On accueille un fournisseur, un salarié ou un ami par exemple. L'accueil peut également être la façon de ne recevoir non pas quelqu'un mais quelque chose. Ainsi peut-on réserver bon ou mauvais accueil à une nouvelle. Quoiqu'il en soit, cette période est courte et ce qui la caractérise est la brièveté.

A la lumière de ces définitions, il apparaît clairement que si l'accueil est une action ponctuelle, l'intégration s'inscrit davantage dans le temps. En effet l'intégration implique une continuité dans l'action. Cette continuité se matérialise par un ensemble d'étapes que l'on peut appeler cursus. On comprend alors mieux pourquoi on ne parle pas de cursus d'accueil mais plutôt de cursus d'intégration.

L'arrivée d'un nouveau collaborateur est le plus souvent un moment critique que les premiers instants (accueil, présentation, information et installation) vont déterminer de façon décisive. Les premières impressions persistent en effet longtemps et impriment un style de relations qu'il sera difficile de transformer.

D'ailleurs, les expressions souvent utilisées pour qualifier l'intégration d'un nouveau salarié sont révélatrices à la fois du risque, de l'incertitude et de l'attention nécessaire à apporter à ce moment délicat : «il faut que la greffe prenne» ou «il faut faire prendre la mayonnaise»...Le cursus d'intégration est en quelque sorte l'opération chirurgicale qui permet, ou non, à la greffe de prendre. Cette opération implique deux acteurs qui sont d'une part le salarié et d'autre part l'entreprise. Les attentes et les objectifs varient selon que l'on se place du point de vue de l'un ou de l'autre.

Que peut attendre le salarié en matière d'intégration ?

B) Les enjeux pour le salarié

B1) Mieux comprendre son environnement de travail

Finie le temps où on exécutait les ordres sans jamais discuter. C'est en tout cas ce que la nouvelle génération de salariés tend de plus en plus à penser. Cette approche de la vie professionnelle s'explique essentiellement par un changement d'éducation au sens large. Les jeunes salariés, par exemple, ont une histoire marquée par la fin de l'autorité patriarcale et par leur autonomie précoce. Dès leur adolescence ils ont appris à gérer seul leur argent de poche et à négocier leurs sorties ou leurs envies. Si avant on explicitait le comment, aujourd'hui, c'est le pourquoi qui compte. A cela s'ajoute le fait qu'avec l'arrivée des nouvelles technologies ils ont été habitués à obtenir et comparer rapidement les informations dont ils pouvaient avoir besoin. Ce regard critique et cette quête du sens cultivée dès leur plus jeune âge ont fortement contribué à les rendre plus exigeants et ont notamment entraîné deux conséquences :

La première conséquence est que les salariés d'aujourd'hui inscrivent de plus en plus leur relation à l'entreprise sur le mode d'un échange d'intérêts mutuels. Les entreprises ont multiplié les pratiques court-termistes ces dix dernières années en demandant à leurs cadres une intense flexibilité sans vraiment leur offrir de visibilité, de possibilité d'évolution. Ce qu'ils veulent maintenant, c'est du donnant-donnant et ils sont prêts à faire des concessions, pas des sacrifices. A la question posée « qu'attendez-vous en premier lieu d'un cursus d'intégration ? » tous les salariés interviewés (Cf. « sondage salarié » en annexe 1 p46) ont répondu qu'ils attendaient d'abord et surtout une bonne compréhension de leur nouvel environnement de travail. Ce qu'ils attendent de l'entreprise, c'est qu'elle leur donne une vision claire de leur mission, de leurs objectifs et de leurs perspectives. PSA par exemple a très bien compris cela en essayant désormais de donner des indications précises non seulement sur le premier poste, mais aussi sur le deuxième et parfois sur le troisième. Conscients qu'ils ne sont pas irremplaçables et que l'entreprise ne leur laissera pas beaucoup de temps pour faire leur preuve, les nouvelles recrues savent qu'il leur faudra être productifs dans les plus brefs délais. En contrepartie ils attendent de l'entreprise qu'elle leur donne les clefs d'entrée qui leur permettra de bien connaître les rouages de leur nouvel environnement de travail et les moyens qui seront mis à leur disposition.

Deuxième conséquence, les salariés attachent de plus en plus d'importance à l'intérêt du poste pour lequel ils postulent. Ils veulent rapidement savoir si le poste qu'ils ont choisi peut répondre à leurs attentes, et savoir où ils mettent les pieds. Le fait que le marché de l'emploi soit plutôt morose engendre certes une certaine frilosité mais ne constitue pas une gêne majeure. En effet, l'utilisation croissante et quasi systématique d'Internet par les recruteurs a donné un nouveau visage à ce marché. On pourrait presque parler de super marché de l'emploi où chacun viendrait faire ses courses en comparant les opportunités à sa guise. Le salarié nouvellement embauché hésite de moins en moins à changer d'entreprise s'il s'estime insatisfait et il veut rapidement savoir s'il est fait pour le poste qu'il a choisi.

Les salariés réclament des repères plus clairs quant à leur carrière, mais aussi à propos de leur rémunération, de leur évaluation ou de leurs possibilités d'évolution à l'international. Ils perçoivent donc d'abord le cursus d'intégration comme un moyen de bien comprendre leur environnement de travail et de rapidement savoir s'ils ont fait le bon choix.

B2) Se sentir considéré

« On ne peut pas s'attacher à une boîte prête à vous jeter dehors au moindre problème financier », observe Patrick Lévy Waitz, président du cabinet Dynargie. Cette remarque illustre parfaitement l'état d'esprit des salariés des dix dernières années. Tous ont vécu, directement ou non, le licenciement brutal ou la préretraite obligée d'un de leurs amis voire de leurs parents qui s'étaient pourtant dévoués sans compter heures et énergie au service de leur société. Et pour cause : le paysage de l'entreprise s'est transformé. Jusqu'à la folie Internet de 1999, un lien direct existait entre réussite de l'entreprise et réussite des collaborateurs. Ce lien a été rompu, au moment où les financiers se sont mis à s'intéresser de près à la vie des entreprises. Les patrons se sont alors mis à faire le grand écart, déplaçant les conditions de la réussite, de chez le client, vers l'analyste financier. Une perte de repère d'autant plus sévère pour le salarié que de nouveaux patrons sont arrivés, donnant l'impression de jouer aux lego, par des acquisitions successives, créant de la valeur, ou une illusion de valeur et déshumanisant ainsi l'entreprise. Résultat, le collaborateur a acquis la conviction qu'il n'est qu'un instrument dont on se sépare dès qu'il ne convient plus. Ce vécu et ce ressenti ont entraîné deux conséquences :

La première est que les salariés n'attendent plus grand-chose de l'entreprise. Les notions de fidélité ou de loyauté du salarié vis-à-vis de son employeur se sont ainsi progressivement estompées. Frisant parfois le cynisme les salariés se sont faits à l'idée que leur employeur peut à tout moment les remercier. De fait, eux non plus n'hésiteront pas à faire de même à la première « véritable » opportunité qui se présentera.

La deuxième conséquence, qui résulte de la première, est qu'ils sont de plus en plus nombreux à être réceptifs à l'image humaine que certaines entreprises donnent d'elles-mêmes en tant qu'employeurs. Ainsi, à la question posée « le fait de savoir qu'une entreprise fait bénéficier ses salariés d'un cursus d'intégration dès leur arrivée vous inciterait-il davantage à postuler pour elle ? » (Cf. « questionnaire salarié » en annexe n°1 p46) huit salariés sur dix ont répondu oui. En effet, d'une part ils estiment que le cursus d'intégration est une marque de considération que l'entreprise manifeste à l'égard d'un nouveau collaborateur et pensent que ce processus donne davantage de sens à la relation employeur-employé. L'existence d'un cursus d'intégration leur offre en quelque sorte une garantie supplémentaire que l'entreprise mise sur les ressources humaines qu'elle choisie d'accueillir. D'autre part, l'arrivée dans une entreprise étant perçue comme un obstacle à franchir, le fait qu'un cursus d'intégration existe les rassure.

Le salarié veut se sentir comme un nouveau client qui arrive dans un magasin : attendu, écouté, orienté voire choyé. Si cet accueil ne lui convient pas ou s'il est mal vécu il ira voir « dans la boutique d'en face ». Il perçoit donc le cursus d'intégration comme un moyen de s'assurer que l'entreprise inscrit la relation employeur-employé dans une certaine pérennité et qu'elle souhaite répondre à son attente de considération.

Le salarié d'aujourd'hui est en quête de sens et d'attention. Côté employeur les enjeux auxquels peut répondre le cursus d'intégration sont plus nombreux. Quels sont donc ces enjeux pour l'entreprise ?

C) Les enjeux pour l'entreprise

Le cursus d'intégration peut répondre à de multiples enjeux. On peut distinguer deux types d'enjeux : ceux qui sont uniques parce qu'ils ne concernent qu'une seule entreprise ou catégorie d'entreprises et ceux qui sont constants parce qu'on les retrouve dans la majeure partie des entreprises. Enumérer et étudier le premier type d'enjeux n'aurait pas vraiment de sens et serait difficilement réalisable. Nous ferons donc le choix, après avoir brièvement illustré ce que l'on peut comprendre par « enjeu unique », d'étudier surtout les enjeux constants et plus particulièrement ceux que l'on rencontre le plus souvent dans les entreprises.

Si nous prenons l'exemple d'Air Liquide Santé France, l'un des enjeux majeurs du cursus d'intégration concerne la traçabilité. Cette entreprise est soumise à des réglementations et des normes très strictes en matière de qualité et de pharmacie et doit pouvoir à tout moment justifier des actions d'informations et de formations qu'elle dispense à ses salariés. Le cursus d'intégration, en recensant ces actions de façon formalisée (Cf. « exemple complet d'un cursus d'intégration » en annexe n°8 p54), répond à cet enjeu de traçabilité. En effet, chaque étape du parcours d'intégration est détaillée (contenu, durée, échéance) et doit être, une fois terminée, validée par le nouveau collaborateur et son manager. Afin de vérifier le déroulement effectif du programme d'intégration, la DRH dispose d'une fiche de suivi. Des émargements successifs permettent de suivre le déroulement du programme et des commentaires peuvent être recueillis lors du déroulement du processus. Ainsi, en cas d'audit qualité, la société est alors en mesure de démontrer de façon concrète les actions dont a pu bénéficier chaque employé depuis son arrivée.

Cet enjeu de traçabilité ne concerne a priori qu'une catégorie restreinte d'entreprises : celles qui sont soumises à des normes de qualité ou de sécurité. Il s'agit d'un enjeu spécifique et non générique.

Il existe peut être autant d'enjeux spécifiques qu'il peut y avoir d'entreprises. Dans la partie qui suit nous allons nous intéresser aux enjeux qui concernent toute entreprise. Ces derniers sont : la fidélisation des salariés, la productivité, le transfert de culture et la communication interne.

C1) Fidéliser le nouveau collaborateur

Quand on sait que les salariés sont de plus en plus volages, que l'on connaît le coût d'un recrutement raté ou que l'on anticipe la pénurie à venir de main d'oeuvre, le terme de fidélisation prend alors tout son sens.

Confrontées au turnover croissant et coûteux de leurs recrues les entreprises doivent retenir ces salariés volages. Cet enjeu de fidélisation est d'autant plus important que la nouvelle génération offre de précieuses compétences dans les technologies de pointe et qu'elle va devenir une denrée rare et convoitée, au fur et à mesure que la génération du baby-boom va partir à la retraite. En France, les directions des ressources humaines sont de plus en plus nombreuses à réfléchir à l'infidélité de leurs jeunes collaborateurs. Elles sont un certain nombre à avoir affiné leur discours de recrutement, à avoir pris conscience qu'il ne faut surtout pas « survendre » l'entreprise ou enjoliver la fonction. Après cette phase de recrutement arrive celle de l'intégration qui permet d'éviter les loupés qui risquent de conduire à une démission ou un licenciement coûteux. L'enjeu est donc de taille.

Différents moyens peuvent être mis en œuvre pour éviter un éventuel « quiproquo » qui conduirait inéluctablement à une séparation prématurée entre le nouveau collaborateur et l'entreprise. Air Liquide Santé France, par exemple, a mis en place un bilan d'intégration. Cette étape qui fait partie intégrante du cursus d'intégration du nouvel arrivant se présente sous la forme d'un entretien. Au cours de cet entretien qui a lieu avant la fin de la période d'essai, le collaborateur va s'entretenir avec son responsable hiérarchique sur les semaines d'intégration qu'il vient de vivre. Cet entretien s'articule autour de trois points : ce que le nouveau collaborateur a particulièrement apprécié, ce qu'il n'a pas très bien compris et ce qu'il aurait bien aimé avoir en plus (ou en moins) dans son cursus d'intégration. Ainsi l'entreprise peut valider la motivation et détecter les risques éventuels à quelques jours de la fin de sa période d'essai et apporter d'éventuelles actions correctives pour optimiser son intégration. Ce procédé présente un autre avantage : il permet à l'entreprise d'améliorer de façon continue le cursus d'intégration de ses nouveaux salariés.

Conscientes de cet enjeu de fidélisation certaines DRH, comme celles d'Axa Conseil ou d'IBM ont, au cours des deux dernières années, étoffé l'intégration de leurs recrues.

Axa Conseil a inventé un nouveau métier : attaché principal (ATP), c'est-à-dire spécialiste de l'intégration des nouvelles recrues, chargé de les suivre, de les évaluer et de les conseiller pendant leurs deux premières années dans l'entreprise. Ils sont sélectionnés pour leurs qualités de vendeurs, mais aussi pour leur capacité à transmettre leur savoir-faire leur salaire sera tributaire, notamment, de la bonne intégration de leurs « dauphins ». Si cette évolution est nécessaire face à des clients plus exigeants et un métier devenu complexe, elle entre dans une logique de fidélisation et de plus grande efficacité des jeunes recrues.

IBM, consciente de ce que les salariés attendent un discours clair et davantage de considération de la part de leur employeur, a organisé une intégration spécifique de ses nouveaux collaborateurs qui va bien au-delà du tutorat classique : elle a créé au Royaume-Uni, il y a quatre ans, une structure appelée « Fondation », dont les membres supervisent à plein temps l'évolution professionnelle et personnelle des jeunes recrues. Une dizaine de managers, âgés de 30 à 52 ans, accompagnent chacun entre 30 et 40 débutants, s'assurant pendant un an et demi du bon déroulement de leurs missions chez les clients, et dressant des bilans réguliers de leur évolution. Les jeunes salariés sont très demandeurs de feed-back, apprécient ces relations et acceptent facilement la critique,

pourvu qu'elle soit constructive. Résultat de ces mesures d'intégration : un turnover qui a baissé pour atteindre celui de 5% contre 15% dans la profession.

Comme le fait remarquer Emmanuel Renaldi, Responsable développement des Ressources Humaines de TNS-SOFRES, « le cursus d'intégration est d'autant plus important qu'il permet aux salariés de rapidement entrevoir les métiers et perspectives internes qui existent dans la maison ». Cela permet un fléchissement du turnover des salariés qui partent dès qu'ils pensent avoir fait le tour de leur poste. En effet, ces derniers connaissent désormais les autres métiers de l'entreprise sur lesquels ils n'hésiteront pas à se positionner si le poste qu'ils occupent les lasse. Cette visibilité accrue des perspectives pour les nouveaux embauchés favorise considérablement la fidélisation.

Le turnover tend à s'accroître lorsque les nouveaux arrivés ont le sentiment qu'ils ne sont pas valorisés ou qu'ils n'ont pas les moyens suffisants pour faire correctement leur travail. L'intégration joue sur la fidélisation. Prévoir un séminaire ou un processus spécifique, c'est une marque de reconnaissance forte pour le salarié. L'intégration est un moyen de montrer que l'organisation valorise le salarié et lui fournit les outils dont il aura besoin pour être efficace dans son travail. Elle permet de développer une vision employeur-employé qui ne s'inscrit pas seulement dans le court terme.

C2) Améliorer la productivité

Toutes les entreprises doivent répondre à une logique de productivité. La productivité est classiquement définie comme le rapport entre une production et les ressources mises en oeuvre pour l'obtenir. Pour accroître la productivité il faut soit augmenter la richesse créée, soit réduire les ressources mises en oeuvre, soit optimiser ces dernières. C'est là, et plus particulièrement dans ce dernier cas, que l'intégration a un rôle important à jouer et ce, de plusieurs façons :

D'abord en s'assurant que le nouveau collaborateur fera bien l'acquisition des connaissances fondamentales de base sans lesquelles il ne saurait être complètement opérationnel. L'idéal serait que le salarié qui quitte son poste pour différentes raisons (démission, licenciement, mutation...) puisse effectuer une passation de dossier avec son successeur. Dans la réalité, ce cas de figure est plutôt rare pour moult raisons que l'on devine aisément. Le cursus d'intégration doit permettre au nouveau collaborateur d'avoir accès aux informations clefs dont il aura besoin pour exprimer pleinement ses compétences. Parmi ces informations clefs, il y a notamment le fait de connaître l'entreprise, son secteur d'activité, ses métiers, ses produits ou services, ses procédures, ses politiques, et l'articulation qui existe entre ses différents départements (achat, comptabilité...). L'information transmise au nouvel embauché peuvent varier en densité et en complexité selon la fonction occupée ou selon l'entreprise qui les dispense.

Ensuite, en assurant le transfert des compétences clefs dont l'entreprise viendrait éventuellement à manquer à moyen terme. Ce transfert de compétences, lorsqu'il a lieu, se fait souvent entre l'ancienne génération de salarié de l'entreprise et la nouvelle qui vient d'être recrutée. L'intégration, via notamment le tutorat, peut largement contribuer à optimiser ce transfert. Un « expert » qui maîtrise parfaitement un domaine de compétences particulier peut ainsi se voir attribuer le rôle de tuteur. La mission du tuteur désigné est alors double : d'une part accompagner et guider le nouveau collaborateur pendant sa phase d'intégration et d'autre part, transmettre son savoir faire. A noter que le tutorat est au monde de l'entreprise ce que le compagnonnage est à l'artisanat.

Enfin, en dégageant le temps de productivité des collègues et responsables hiérarchiques. En effet, un parcours d'intégration formalisé permet au responsable hiérarchique de se consacrer pleinement à son travail et de ne pas perdre de temps à organiser l'intégration du nouveau venu. En outre le nouveau collaborateur, s'il a bénéficié d'un cursus d'intégration, est moins enclin à solliciter à tort et à travers son responsable hiérarchique ou ses collègues. Le cursus d'intégration répond d'autant plus à cet enjeu de productivité qu'il va permettre à chacun de se consacrer sur l'essentiel de son travail. Ainsi, comme le précise Nicolas Lefebur, DRH de Elyo France: « le temps consacré à l'intégration doit être perçu comme un investissement et non comme un sacrifice ».

L'intégration peut donc répondre à cet enjeu de productivité non en réduisant les ressources nécessaires à sa croissance mais plutôt en les optimisant. L'objectif de l'entreprise n'est pas tant de faire en sorte que ses salariés soient rapidement opérationnels que de s'assurer que le travail fourni est de qualité. Un parcours d'intégration peut certes prendre du temps mais ce temps doit logiquement être rentabilisé. Si son élaboration est savamment orchestrée, elle doit permettre au nouveau collaborateur d'être plus rapidement opérationnel que s'il n'avait pas pu en bénéficier.

C3) Prendre en compte la culture de l'entreprise

Les entreprises ont de plus en plus souvent recours à la croissance externe. Pourtant, on estime que plus de la moitié des fusions et acquisitions se soldent par un échec. La réalité montre que beaucoup de ces échecs sont dus à un choc culturel mal géré entre les différentes entités. Ce constat ne nous surprend pas quand on sait qu'aucune entreprise ne se risquerait à recruter un collaborateur – même hautement qualifié - dont les valeurs son diamétralement opposées aux siennes. Conscientes de l'importance de la dimension culturelle, les DRH tendent à considérer la prise en charge active de la culture d'une entreprise comme un sérieux enjeu.

Cette culture d'entreprise qui peut se définir comme un système structuré de valeurs fondamentales, de codes et de représentations est le ciment qui relie l'ensemble des composantes de l'entreprise. Bien gérée, elle peut répondre à deux objectifs :

- assurer une meilleure coordination possible entre salariés au moindre coût
- accroître les performances globales de l'organisation en développant un système d'information et de communication qui garantisse l'homogénéité au moins relative des décisions et permettre leur convergence rapide.

Indépendamment d'un contexte de fusion ou d'acquisition, c'est elle qui, dans certains cas, va permettre à une entreprise de se démarquer de ses concurrents. Ainsi, une analyse (1) menée sur 18 entreprises affichant un succès non démenti depuis plus de 50 ans a fait ressortir que ces entreprises hors du commun possèdent toutes une culture forte. Et que les entreprises performantes sont celles qui associent leur culture à leur stratégie globale et qui se donnent les moyens d'adapter leur identité culturelle à leur environnement.

Le parcours d'intégration peut permettre à une entreprise de faire évoluer sa culture en privilégiant l'échange entre les nouveaux collaborateurs et les salariés qui ont une certaine ancienneté. Il s'agit en quelque sorte d'associer le dynamisme des nouveaux à la sagesse des aînés. Cet échange présente un double intérêt :

D'un côté il permet au nouvel embauché de bien cerner le contenu et le fonctionnement de la culture de l'entreprise qui peuvent être appréhendés à plusieurs niveaux:

- croyances, valeurs et normes prévalant dans les groupes
- mythes et histoires sur l'organisation
- rites collectifs
- tabous, zones d'ombres

Il ne faut pas oublier que l'on s'adresse avant tout à des êtres humains qui ont déjà une certaine culture avant d'entrer dans l'entreprise. Le rôle du cursus d'intégration va consister à faire que l'employé se prête à la culture voulue, ce qui permettra d'assurer un système de communication efficace entre les individus.

D'un autre côté, il permet aux « anciens » d'avoir un regard neuf sur leurs pratiques et de prendre du recul par le biais des questions que les nouveaux venus pourraient être amenés à leur poser. A cet effet, un rapport d'étonnement (Cf annexes n°3 p 48) que le nouveau collaborateur remplit dans les deux premiers mois qui suivent son arrivée contribue également à prendre conscience des principaux traits culturels, des pratiques et des orientations qui caractérisent l'entreprise. Les DRH peuvent alors s'interroger sur les orientations à donner à la culture de l'entreprise et sur la cohérence entre les traits identifiés.

Les DRH sont de plus en plus nombreuses à considérer que l'aptitude à faire évoluer des grands traits de sa culture est indispensable pour l'entreprise qui désire élaborer une stratégie globale s'appuyant sur des fonctions internes solides avec des perspectives assurées de succès. Le cursus d'intégration est l'un des moyens dont l'entreprise peut se doter pour transférer et renforcer son identité culturelle dans un premier temps et la faire évoluer dans un second temps. Ce renforcement ne sera efficace que si l'entreprise a préalablement identifié ses principaux traits culturels.

(1) « Built to last » James C. Collins et Jerry I. Porras, éditions Harper Business, 1994

C4) Renforcer la communication interne

Aujourd'hui les entreprises doivent faire face à une situation paradoxale : d'un côté elles évoluent dans un contexte où la circulation de l'information est une nécessité absolue et de l'autre elles vont favoriser l'évaluation des performances personnelles.

Ce paradoxe prend tout son sens lorsque l'on sait que partager n'est pas naturel dans une culture où les hommes sont évalués sur leur productivité individuelle. La détention de connaissances peut être comprise comme une source de pouvoir par les individus et dans un contexte économique incertain l'individualisation des compétences et des savoirs est encore plus marquée. Or notre économie repose sur la circulation des savoirs et il est fondamental pour une entreprise de s'assurer que les savoir-faire et informations dont disposent ses employés circulent. Cet enjeu est d'autant plus important que les niveaux hiérarchiques diminuent progressivement et les organisations fonctionnent de plus en plus en mode projet. Le travail collaboratif se développe dans toutes les entreprises et notamment dans les processus conduits en mode projet. La collaboration entre tous les services et l'ensemble des employés, dans l'industrie comme dans les services et l'administration, devient une nécessité. L'amélioration de la communication interne devient alors un enjeu essentiel.

Ainsi les outils de communication interne, destinés à favoriser l'aspect relationnel dans l'entreprise, se sont considérablement développés depuis plusieurs années. Il y a des journaux internes, des séminaires (d'intégration ou de développement), les loisirs organisés en commun... Les entreprises vont utiliser ces outils différemment selon leur taille. Dans la plupart des grands groupes, où les différents sites sont parfois très éloignés les uns des autres, une communication interne renforcée, quitte à être très institutionnalisée contribue à abolir les distances. Air Liquide Santé France, par exemple, a mis en place des « zoom métier » trimestriels, journées pendant lesquelles l'entreprise va communiquer sur certains de ses métiers et les faire découvrir aux autres salariés. A contrario, dans les PME, cette communication s'exerce de manière souvent plus informelle. Soit dit en passant, le secteur d'activités de l'entreprise conditionne la façon dont elle développe et utilise ses outils de communication : dans le high-tech, la communication interne d'entreprise jouera parfois sur des registres très inventifs. Ce qui n'est pas forcément le cas dans des secteurs plus traditionnels, où un mode d'expression davantage classique sera retenu.

Quelles que soient les actions de communication interne mises en place: forum des « best practices », création de réseaux d'experts, de cercle de connaissances... les entreprises vont globalement essayer de promouvoir l'existence de réseaux internes. Les entreprises ont besoin que les personnes travaillent ensemble. Le comportement optimal aujourd'hui est le travail en équipe. Savoir créer un réseau entre les salariés, c'est favoriser les collaborations transversales. Mais pour cela, ils doivent d'abord faire connaissance. Pour parvenir à créer ou développer ces réseaux et donc à renforcer les flux de communications internes, beaucoup d'entreprises vont se servir d'un parcours d'intégration.

C'est dans cette optique que Bouygues Construction, par exemple, remet à ses nouveaux embauchés une liste d'environ trente personnes à rencontrer au cours des trois premiers mois ; ce qui permet une connaissance très précise de l'entreprise dans un délai très court.

Renault par exemple, qui embauche plusieurs centaines (1) de cadres par an, a développé un programme d'intégration des nouveaux managers étalé sur trois ans, avec plusieurs modules. Le moment le plus fort se trouve tout au début, lors de deux stages : trois semaines en usine suivies de deux semaines chez les commerciaux. Ces parcours d'intégration permettent de créer du dialogue et des réseaux entre des salariés d'âges et de métiers différents. La survie de ces réseaux dont le parcours d'intégration a jeté les bases ne tient qu'à la façon dont il est entretenu. Pour être efficace, chacun des acteurs qui le composent doit « jouer le jeu ».

Le parcours d'intégration présente notamment l'avantage de sensibiliser les salariés, dès leur arrivée dans l'entreprise, à l'importance de mettre leurs connaissances en commun. Les interlocuteurs que rencontrera le nouveau collaborateur dans le cadre de son intégration sont considérés comme des acteurs à part entière du système qu'ils alimentent et dont ils se nourrissent en retour. S'ils ne se sentent pas de simples outils de production, ils n'auront plus cette réticence à partager leur savoir.

Une entreprise ne peut faire l'économie d'une communication interne efficace. Le parcours d'intégration peut favoriser cette communication en mettant les salariés en relation les uns avec les autres. Il permet d'inciter chacun à développer ou renforcer son réseau interne et de prendre conscience que l'information n'a de valeur que si elle est partagée.

(1) « Ces entreprises qui veulent recruter », Le Monde du 26 octobre 2004

AIR LIQUIDE *Santé* FRANCE

Préambule

Si, sur l'ensemble des entreprises interviewées, toutes sans exception ont mis en place un cursus d'intégration pour leurs nouveaux embauchés, force est de constater que les pratiques diffèrent et que leur raison d'être varie d'une entreprise à l'autre.

Avant de recenser ces différentes pratiques, d'évoquer quelques exemples et de dégager des typologies d'intégration, on pourrait d'abord s'interroger sur les raisons qui peuvent pousser les entreprises à mettre en place un cursus d'intégration.

II) LE CURSUS D'INTEGRATION DANS LA PRATIQUE

Le chapitre qui suit se propose de répondre successivement aux questions suivantes :

Quelles raisons peuvent pousser une entreprise à mettre en place un parcours d'intégration ? Quelles sont les pratiques en matière d'intégration ? Existe-t-il des formules d'intégration plus communément pratiquées que d'autres ? Peut-on catégoriser les pratiques existantes ? Si oui, comment ?

En matière d'intégration, on peut considérer qu'il existe aujourd'hui quatre grandes catégories d'entreprises :

- Celles qui n'ont aucune démarche d'accueil ou d'intégration de leurs nouveaux collaborateurs et qui se contentent de cette situation. Les entreprises qui relèvent de cette catégorie sont encore nombreuses et sont majoritairement des TPE.
- Celles qui, notamment du fait de leur effectif réduit, ont mis en place une procédure d'accueil simple et informelle plutôt qu'un parcours d'intégration aux étapes variées et nombreuses. On retrouvera fréquemment dans cette catégorie des PME.
- La troisième catégorie regroupe les entreprises qui ont décidé de créer ex nihilo un cursus d'intégration.
- Enfin, la dernière catégorie concerne toutes les entreprises qui ont toujours eu un cursus d'intégration qu'elles doivent, ou souhaitent, faire évoluer.

Avant de nous pencher sur le comment, il est indispensable de comprendre le pourquoi. Nous allons donc nous focaliser sur les entreprises qui relèvent des deux dernières catégories et découvrir les raisons qui peuvent pousser ces entreprises à créer ou modifier leur parcours d'intégration.

A) Quelles raisons poussent les entreprises à mettre en place un cursus d'intégration ?

Si les raisons qui ressortent des entretiens passés avec les RRH sont variées, on peut cependant en distinguer deux fondamentales : l'une, endogène, résulte d'une prise de conscience ou d'une démarche proactive; l'autre, exogène, est une démarche réactive, conséquence d'un changement de contexte auquel l'entreprise doit impérativement s'adapter.

A1) Une prise de conscience

La mise en place d'un cursus d'intégration résulte souvent d'une prise de conscience d'un ou de plusieurs des enjeux précédemment évoqués. Et que la DRH comprend que le cursus d'intégration est un outil qui permet d'y répondre efficacement.

SCC Allium, par exemple, fournisseur mondial de services informatiques, a souhaité insuffler une culture globale d'entreprise. En 2000, SCC Allium atteint son seuil de performance optimal et parvient à stabiliser son effectif. Les résultats et l'effectif étant ainsi maîtrisés, de nouveaux enjeux apparaissent et il lui faut alors songer à renforcer sa culture et améliorer les flux de communication interne. Elle sait que pour arriver à travailler sur sa culture et assurer le partage des connaissances, il lui faut impliquer les managers et se donner les moyens de véhiculer la philosophie globale de la direction. Elle décide donc de mettre en place un parcours d'intégration qu'elle appellera « parcours du combattant ».

SCC Allium qui ambitionne d'intégrer les 20 premiers fournisseurs mondiaux de services informatiques d'ici 2008 veut que ses salariés soient engagés, impliqués et volontaires. L'appellation de « parcours du combattant » illustre parfaitement l'état d'esprit que cette entreprise souhaite insuffler à ses « troupes ». Ses nouvelles recrues font d'ailleurs l'acquisition d'un paquetage dès la première semaine d'intégration.

D'autres raisons indépendantes d'une prise de conscience des enjeux principaux que nous avons évoqué précédemment peuvent entraîner la mise en place d'un cursus d'intégration. Il peut s'agir d'un RRH nouvellement recruté qui va souhaiter reproduire les procédures de son ancien employeur, lequel faisait bénéficier ses salariés de parcours d'intégration formalisés. Ou bien, comme pour Isabelle Verdy Responsable des Ressources Humaines de Arinso, société de services en Ressources Humaines, elle peut être la conséquence d'une expérience personnelle. En effet, en 1999 l'intégration d'Isabelle Verdy s'est résumée à une simple découverte de dossiers entassés sur son ordinateur. Résultat, cette personne a pris conscience de la nécessité de mettre en place un cursus d'intégration. Ne serait-ce, m'a-t-elle confié, « que pour que la personne qui arrive se sente attendue et valorisée ».

Les raisons invoquées sont souvent les mêmes :

1. Réduire les coûts de démarrage. Une intégration judicieuse peut aider le nouveau collaborateur à s'adapter rapidement et donc réduire les coûts liés à la phase d'apprentissage.

2. Réduire l'anxiété. N'importe quel salarié confronté à une situation nouvelle ou étrange éprouve une anxiété qui peut altérer soit son efficacité soit son aptitude apprendre correctement. Le cursus d'intégration réduit l'anxiété que peut générer une situation inconnue. Elle fournit un cadre de référence qui évite au nouveau salarié d'être stressé par le fait d'essayer de deviner ce qu'il doit, ou ne doit pas, faire ou dire.

3. Réduire le turnover. Le départ d'un salarié nouvellement recruté s'accroîtra d'autant plus qu'il ne sentira pas considéré ou que ses compétences ne sont pas suffisamment valorisées. Le cursus d'intégration montre que l'organisation valorise ses nouvelles recrues et fournit les outils qui lui permettront d'être efficace dans son travail.

4. Economiser le temps des collègues et des managers. Si le cursus d'intégration est bien formalisé, les collègues et responsables hiérarchiques n'ont pas à réfléchir à l'intégration du nouveau salarié.

5. Développer des comportements positifs et des attentes réalistes par rapport au poste occupé. Il est important que les employés sachent au plutôt ce que l'entreprise attend d'eux et ce qu'ils peuvent attendre des autres. Ils doivent également connaître les rites, les croyances, les valeurs et même la sémantique de l'entreprise. Si on laisse l'individu expérimenter seul ces aspects là, il risque de faire des erreurs potentiellement graves et non nécessaires à un apprentissage de qualité.

Une entreprise décidera souvent de mettre en place un cursus d'intégration non pour une seule mais pour plusieurs raisons. C'est par exemple le cas d'Elyo, entreprise spécialisée dans le domaine de l'énergie qui a exprimé sa volonté de : maîtriser le flux d'informations, développer le sentiment d'appartenance à un ensemble cohérent, améliorer son recrutement, et transférer la culture.

En réalité cette prise de conscience impliquant la mise en place d'un parcours d'intégration a souvent lieu parce que le contexte dans lequel évolue l'entreprise est en train de changer : changements technologiques, dérégulation des marchés, nouveaux concurrents, impact de changements démographiques ou sociologiques, changements d'habitudes d'achat des clients, nouvelles mesures de protection d'environnement...

A2) Un contexte changeant

Si certaines entreprises ont créé un cursus d'intégration ex nihilo, d'autres en sont venues à modifier leur cursus d'intégration en raison d'un contexte changeant. Les contextes susceptibles d'impacter l'entreprise et sa stratégie sont multiples : contexte d'entreprise (fusion, acquisition...), contexte économique (récession, expansion...), contexte fiduciaire (inflation, déflation...), contexte de marché (internationalisation, concentration, diversification, situation de monopole...), contexte juridique (adoption de nouvelles normes ou d'une nouvelle loi ou réglementation), contexte technologique (nouvelle ressource, innovation majeure), contexte culturel (changement de mœurs...).

L'entreprise est toujours tributaire du contexte dans lequel elle évolue. Certaines entreprises -sans doute les plus inconscientes- font fi de ce contexte tandis que d'autres réagissent en s'y adaptant.

Prenons le cas d'Air Liquide Santé France. Depuis de nombreuses années, cette société a entrepris une démarche de médicalisation des gaz afin d'assurer aux établissements hospitaliers les garanties de qualité du produit, de sécurité d'utilisation vis-à-vis des patients et d'efficacité thérapeutique, indispensables à leur administration. En 1992, le Ministère de la Santé clarifie le statut réglementaire des gaz à usage médical en confirmant qu'ils sont des médicaments et que les fabricants doivent se mettre en conformité avec la réglementation pharmaceutique. Plus récemment, en 1999, Air Liquide Santé France obtient la certification ISO 9001. L'entreprise se voit donc soumise à des réglementations et des normes très strictes en matière de Qualité, de Sécurité et de Pharmacie. Jusqu'à présent le cursus d'intégration existait mais de façon informelle et non homogène. Pour répondre au plus juste aux exigences des normes et réglementations Pharmacie et Qualité en terme de traçabilité, Air Liquide Santé France décide alors de mettre en place et formaliser un cursus d'intégration pour chacun de ses métiers.

Cap Gemini aussi, par exemple, a dû s'adapter au contexte dans lequel elle évoluait. Dans cette entreprise qui existe depuis trente ans, le cursus d'intégration a toujours existé de façon plus ou moins formelle. Jusqu'en 2000, le processus d'intégration d'un collaborateur s'étalait sur une semaine. En 2001 le contexte économique, en raison de la chute des cours de bourse de juin et des attentats du 11 septembre, s'est assombri. En réaction immédiate Cap Gemini a fait le choix de rationaliser ses coûts. Cette décision s'est notamment traduite par une réduction du temps consacré à l'intégration des nouveaux collaborateurs. La période d'intégration est alors passée d'une semaine à une journée.

Autre illustration avec le cas de Moët Hennessy, société de distribution de champagnes et spiritueux. En 1999, l'entreprise fusionne avec le groupe international Diageo et devient Moët Hennessy Diageo. Ce contexte d'entreprise a entraîné une mise en commun des pôles de ventes des deux sociétés. La nouvelle entreprise décide alors de revoir sa procédure d'intégration en complétant sa procédure d'intégration dite « administrative » par une intégration davantage opérationnelle via des tournées terrains destinées à homogénéiser les pratiques de vente.

Les entreprises qui ont dû revoir leur modèle d'intégration pour être en phase avec un nouveau contexte sont légion et les pratiques qu'elles adoptent sont nombreuses.

B) Les pratiques d'intégration

Après avoir analysé les raisons qui peuvent inciter une entreprise à mettre en place un cursus d'intégration, il devient intéressant de savoir comment les entreprises procèdent pour intégrer leurs nouveaux collaborateurs. Dans un premier temps nous verrons ce qui se fait d'une manière générale dans les entreprises, puis nous dégagerons des typologies d'intégration. Enfin, dans un troisième temps, nous entrerons davantage dans le détail en nous servant d'un exemple concret pour illustrer notre pensée.

B1) Approche quantitative

Nous allons commencer par recenser les outils d'intégration qu'utilisent aujourd'hui les entreprises. Nous verrons que si certaines pratiques semblent être plus répandues que d'autres, il est difficile de déterminer précisément lesquelles.

Pour faciliter l'intégration de leurs nouveaux collaborateurs, les entreprises utilisent différentes formules. Il en existe au moins une vingtaine:

- Accueil formel par le responsable hiérarchique
- Rencontre avec les membres de la Direction
- Rencontre avec d'autres métiers dans l'entreprise
- Séminaire ou voyage d'intégration
- Information audiovisuelle
- Désignation d'un responsable de l'intégration
- RDV formel en fin d'intégration avec le manager
- Formation spécifique
- Travail sur des projets à réaliser en équipe
- Entretien régulier de suivi
- Réunion de présentation de la société
- Visite des locaux
- Remise du livret d'accueil
- Information sécurité
- Entretiens individuels
- Informations sociales
- Echo dans le journal d'entreprise
- Parrainage par un plus ancien
- Accès à un site Intranet dédié
- Missions successives

Si l'on peut assurément dire que certaines de ces pratiques sont plus utilisées que d'autres, il est en revanche plus difficile de d'identifier précisément lesquelles. En effet, les enquêtes font parfois apparaître des résultats différents.

Ainsi, d'après une enquête (1) de Manpower conduite auprès des Directeurs des Ressources Humaines d'une cinquantaine d'entreprises, voici, par ordre décroissant, les méthodes les plus utilisées :

1. Stages ou séminaires spécifiques
2. Visite des locaux
3. Parrainage par un plus ancien
4. Rencontre avec les membres de la Direction
5. Entretiens individuels
6. Remise du livret d'accueil
7. Réunion de présentation de la Société
8. Séminaire ou voyage d'intégration

(1) Source : « L'usine Nouvelle »

En parallèle, une autre enquête, conduite par le cabinet Hewitt Associates fait ressortir les résultats suivants :

1. Rencontre avec les membres de la Direction
2. Rencontre avec d'autres métiers dans l'entreprise
3. RDV formel en fin d'intégration avec le manager
4. Autres événements (Entretien en fin de période avec la DRH, journées d'accueil, séminaires, visites)
5. Accès à un site Intranet dédié (toolkit)
6. Mentoring
7. Travail sur des projets à réaliser en équipes
8. Missions successives avant de prendre un poste

Un rapide coup d'œil sur ces deux enquêtes nous permet de faire trois observations :

La première est que d'une enquête à l'autre les résultats sont différents. Cette différence s'explique sans doute par la nature des entreprises auprès desquelles ces enquêtes ont été conduites. Selon le secteur d'activité, la taille, les enjeux et le contexte de l'entreprise, telle pratique d'intégration sera préférée à telle autre. Les entreprises, bien qu'elles recherchent toutes la performance, n'ont pas les mêmes priorités.

La deuxième est que ces formules d'intégration peuvent être utilisées en même temps. Un cursus d'intégration se caractérise d'ailleurs par la combinaison d'une multitude de ces formules.

Remarquons enfin que ces deux enquêtes ont, entre autre point commun, le détachement auprès des jeunes embauchés de « managers de proximité », salariés de l'entreprise ayant quelques années d'expérience et ayant pour mission d'être au contact quotidien des nouvelles recrues. Ce système semble se généraliser, dans les entreprises, à tous les niveaux de recrutement, de l'ouvrier à l'ingénieur.

Nous venons de l'observer, de nombreuses formules d'intégration peuvent être recensées et il n'est pas évident de définir celles qui sont le plus fréquemment utilisées. Cependant, comme nous allons le voir, l'analyse de l'existant fait apparaître des types d'intégration que l'on retrouve généralement dans les entreprises qui ont mis en place un cursus d'intégration.

B2) Approche qualitative : typologies et norme d'intégration

En observant attentivement ce qui se fait dans les entreprises en matière d'intégration, on peut dégager des typologies et même une norme d'intégration. Par typologie nous entendons un *système de types* et par norme, un *état habituel conforme à la majorité des cas*. Commençons par aborder les typologies avant de mettre en lumière une norme d'intégration.

S'il est vrai que chaque entreprise a ses propres habitudes en matière d'intégration, quelques tendances dominantes semblent émerger. On peut ainsi observer qu'il existe huit grandes typologies d'intégration. Ces typologies peuvent être regroupées en quatre catégories, selon que le cursus d'intégration est : étalé ou concentré dans le temps ; unique ou adapté à chaque métier ; axé sur l'identité de l'entreprise et/ou sur son activité ; formel ou informel.

Cursus étalé ou concentré dans le temps:

Dans certaines entreprises, le cursus d'intégration est morcelé dans le temps c'est-à-dire qu'il se fera en alternance avec les périodes habituelles de travail. A preuve, parmi d'autres, ce programme de stages successifs d'intégration que PSA Peugeot Citroën a mis en place pour ses nouveaux embauchés cadres et ingénieurs :

- | | |
|---|--|
| 1. Accueil (2 j) | 7. Le management PSA (2,5 j) |
| 2. Stage industriel (4 semaines) | 8. Communication et motivation (4 j) |
| 3. Stage commerce (2 semaines) | 9. Manager en transversal (4 j) |
| 4. Rencontre avec les dirigeants de sa direction (organisée par chaque direction) | 10. Mieux travailler ensemble (3 j) |
| 5. Comprendre PSA (2j) | 11. Responsabilité d'encadrement (5 j) |
| 6. Essais véhicules, stratégie marques et produits ; mesure de la performance (1 j) | 12. Entretien annuel (2 j) |

L'organisation de ce cursus est prévu de la manière suivante :

- Les 3 premiers stages se succèdent dans les deux mois suivant le recrutement.
- Les 5 stages suivants sont organisés dans un délai d'un an.
- Les 4 derniers stages sont organisés dans les 3 premières années.

Dans d'autres entreprises, ce parcours d'intégration se fera d'une traite sur une période plus ou moins longue. C'est le cas, par exemple, chez Axa Conseil, spécialiste de l'Assurance Vie, où les nouveaux inspecteurs commerciaux suivent un séminaire d'intégration intensif d'une période de trois mois, avec épreuves éliminatoires.

Cursus unique ou adapté à chaque métier de l'entreprise :

Certaines entreprises vont faire suivre le même cursus d'intégration à tous leurs salariés, quels que soient leur statut et/ou fonction. C'est, entre autres exemples, ce qu'ont choisi de faire Arinso et Moët Hennessy Diageo en proposant une intégration unique d'une journée à leurs nouvelles recrues. Ce choix a d'ailleurs été adopté en raison d'une certaine homogénéité des profils recrutés et des métiers exercés.

D'autres entreprises vont adapter le cursus d'intégration selon le métier exercé ou le statut (cadre ou non cadre).

Cursus axé sur l'identité et/ou sur l'activité de l'entreprise :

L'entreprise peut très bien utiliser la période d'intégration pour communiquer sur ce qu'elle est, comme elle peut mettre à profit cette étape pour expliquer ce qu'elle fait et le rôle à venir du nouveau collaborateur. Dans un cas elle mettra l'accent sur son identité culturelle (remise d'un lexique pour comprendre le vocabulaire qui lui est propre, d'un CD rom ou livret d'accueil...), dans l'autre elle mettra le nouveau salarié en relation avec d'autres personnes sur le terrain par exemple. Une entreprise peut très bien, comme Air Liquide Santé France, cas que nous détaillerons dans le chapitre suivant, décider d'axer son cursus d'intégration tant sur son identité que sur son activité.

Cursus formel ou informel :

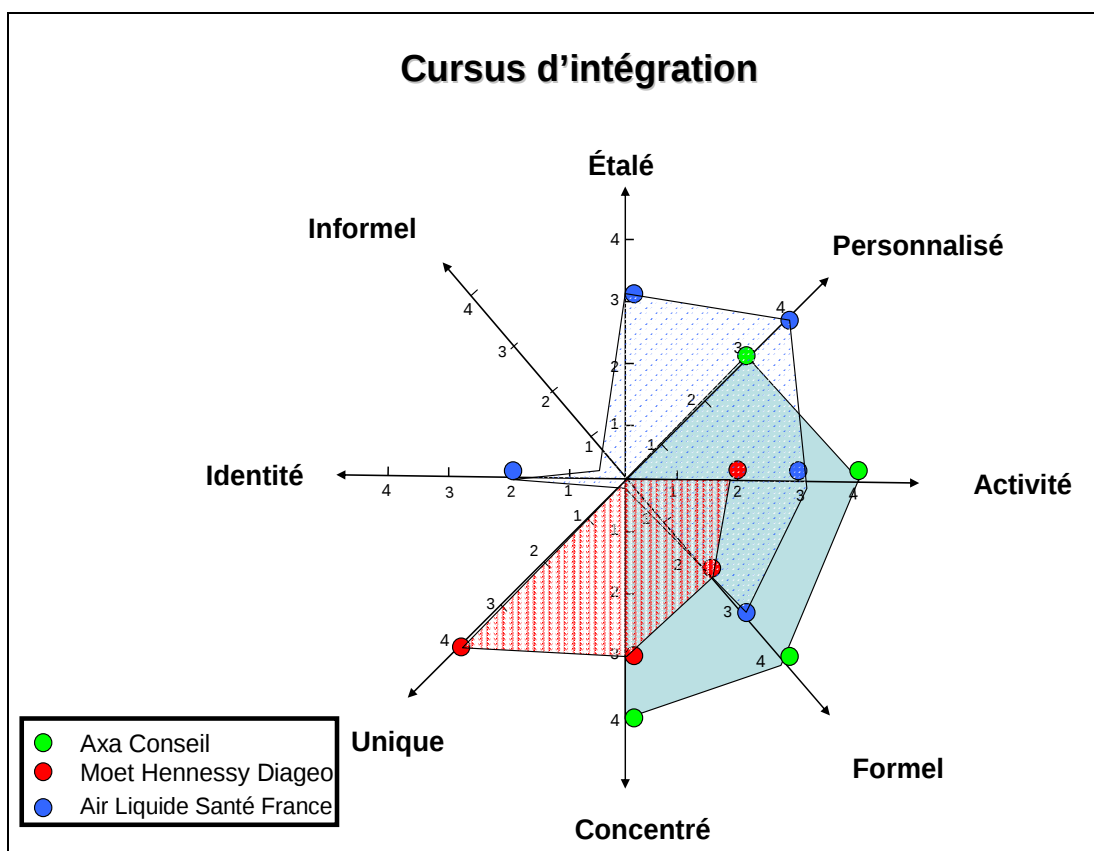
La formalisation ne sera pas la même d'une entreprise à l'autre. Certaines vont formaliser leur intégration en élaborant et suivant une procédure stricte tandis que d'autres vont intégrer leurs collaborateurs de façon informelle en laissant le N+1 agir à sa guise. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette différence d'approche. D'abord, il y a la taille de l'entreprise. En effet, une multinationale de 120 000 personnes peut davantage ressentir le besoin d'homogénéiser ses pratiques d'intégration qu'une entreprise de 100 personnes. Ensuite, il y a la façon dont est organisée ou structurée l'entreprise. Ainsi une entreprise avec une organisation régionale ou ayant plusieurs entités souhaitera, a priori, harmoniser ses procédures en utilisant des méta procédures de référence. Enfin, le mode de communication adopté par l'entreprise joue également un rôle important. Ainsi, une entreprise ayant une forte tradition de communication orale n'a, a priori, pas tendance à formaliser son processus d'intégration.

Face à ces typologies, deux commentaires s'imposent.

Premièrement, ces quatre catégories ne sont pas incompatibles entre elles mais les typologies qu'elles incluent sont antinomiques. Ainsi, un cursus d'intégration peut à la fois être formalisé et être étalé dans le temps. En revanche, il ne peut pas être à la fois formalisé et non formalisé. Il sera plus ou moins formalisé, certaines étapes du cursus pouvant être formalisées, d'autres, non. Toutefois, la troisième catégorie présente une exception puisqu'un cursus d'intégration peut à la fois être axé sur l'identité et l'activité de l'entreprise.

Deuxième commentaire, on aurait pu rajouter une catégorie de typologies liée au temps. En effet, certains cursus d'intégration semblent durer plus longtemps que d'autres. On pourrait dire de tel cursus qu'il est long et de tel autre qu'il est court. Mais il n'existe aucune référence nous permettant d'établir de façon objective qu'un cursus est long ou court. La longueur d'un cursus d'intégration ne s'apprécie que par rapport à longueur d'un autre cursus. La catégorie liée au temps étant erronée et pouvant prêter à confusion, nous avons préféré ne pas la prendre en compte.

Les typologies que nous venons de voir peuvent être schématiquement représentées de la façon suivante :



Différentes entreprises peuvent être positionnées dessus et, selon les spécificités de leurs cursus d'intégration, faire apparaître des formes totalement distinctes. Une échelle croissante qui va de zéro à quatre permet par ailleurs de niveler chaque typologie. On constate donc, en regardant ce schéma, et sans entrer dans les détails, qu'Axa Conseil (en vert) a mis en place un cursus d'intégration très formalisé, qui se fait en une seule fois, uniquement orienté vers son activité et qui est plutôt personnalisé. On remarque aussi que des trois entreprises qui figurent sur ce schéma, Moët Hennessy Diageo est la seule qui n'a pas personnalisé son cursus d'intégration. Les observations qui peuvent être faites sont nombreuses mais ce qu'il faut retenir c'est que, toutes choses égales par ailleurs, ce schéma permet d'identifier d'un seul coup d'œil les principales caractéristiques d'intégration de plusieurs entreprises. Or les choses sont rarement toutes « égales par ailleurs » et les entreprises ne sont pas toutes logées à la même enseigne. Ce schéma doit donc avant tout être considéré comme un instrument de comparaison indicatif.

Face à la multitude de pratiques en matière d'intégration, les typologies que nous venons de relever nous permettent de voir plus clair. Il est vrai que les formules sont nombreuses et il serait légitime de penser qu'il y a peut être autant de formes de cursus d'intégration qu'il y a d'entreprises. Pourtant ce n'est pas le cas. En effet, une observation attentive nous permet de nous apercevoir que la structure des cursus d'intégration est généralement le même d'une entreprise à l'autre. A telle enseigne que l'on pourrait presque parler de norme.

Cette norme d'intégration se divise en deux parties ou phases :

① La première est une **intégration générale** qui traite des informations de base qu'un nouvel employé a besoin de connaître pour assimiler le nouvel environnement dans lequel il va être amené à travailler. L'intégration générale inclut le fait d'aider le nouveau collaborateur à comprendre :

- L'organisation générale de l'entreprise et l'articulation entre ses entités et/ou services
- Les politiques et procédures générales (non reliées à la fonction occupée)
- L'intéressement, la participation
- Les consignes à respecter en matière de sécurité
- Le règlement intérieur (droits et responsabilités)
- les commodités d'usage (cafétéria...)

Souvent l'intégration générale pourra être conduite par le service des Ressources Humaines avec éventuellement l'aide du responsable du service concerné ou du manager direct puisque l'essentiel du contenu est générique.

② La deuxième partie, ou le deuxième temps, est une **intégration métier**, process utilisé pour permettre au nouveau salarié de comprendre :

- les fonctions dans l'organisation (« qui fait quoi »)
- les responsabilités, objectifs, tâches et devoirs qu'implique le poste occupé
- les politiques, procédures, règles et réglementations
- la disposition des bureaux
- l'organigramme et ses collègues de bureau

L'intégration métier doit idéalement être conduite par le responsable hiérarchique direct puisque son contenu concernera directement l'individu. Souvent le cursus d'intégration se poursuivra avec d'autres responsables.

Remarquons que l'on retrouvera parfois des cursus d'intégration composés de trois parties: une intégration générale, une intégration liée au service et une intégration propre au métier exercé. Ces deux, voire trois, phases sont complémentaires et peuvent se succéder.

Prenons un exemple concret pour illustrer cette norme.

B3) En particulier

Prenons l'exemple d'Air liquide Santé France (ALSF) entité du groupe Air Liquide au sein de laquelle j'ai élaboré un cursus d'intégration pour chaque métier. Après avoir sommairement présenté l'entreprise, nous verrons la structure de l'un de ses cursus d'intégration.

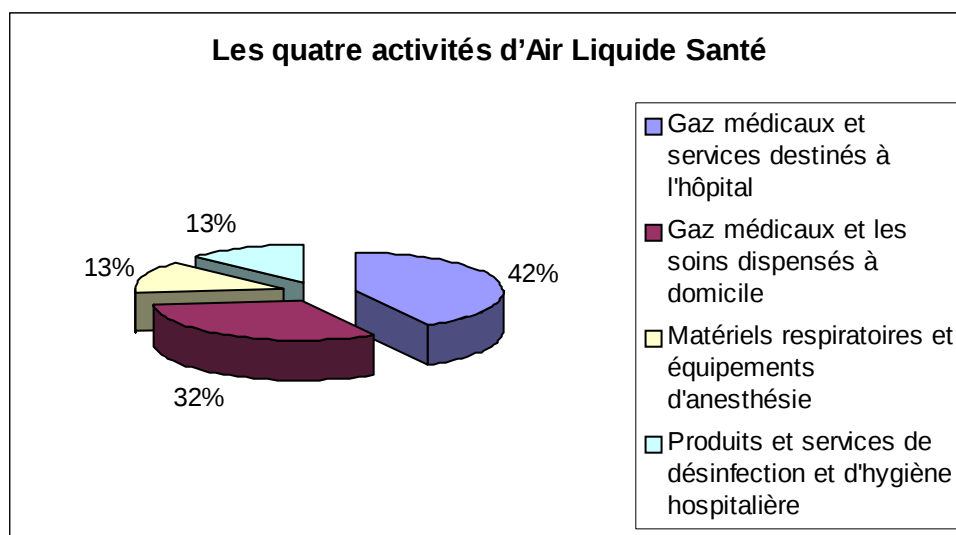
Air Liquide Santé France en bref...

La santé constitue pour la société Air Liquide un domaine de développement privilégié. Elle peut idéalement y valoriser son savoir-faire pour répondre aux attentes des patients et aux exigences des autorités réglementaires, pour favoriser l'innovation comme pour contribuer à une modération des dépenses de santé.

Créée en 1995 pour réunir les activités médicales, le Groupe s'est donné pour ambition de créer un groupe international dans la santé, bâtissant sur une compétence reconnue une offre de service présente sur tous les continents. Air Liquide Santé (ALS) est alors devenue la première société internationale dans les soins respiratoires à domicile, et le premier acteur européen dans les produits et services d'hygiène. La filiale est également présente dans la production de matériels respiratoires destinés à l'hôpital et au domicile.

Cette réussite, construite sur les savoir-faire d'Air Liquide est aussi le fruit des contributions individuelles et collectives des 4700 collaborateurs d'Air Liquide Santé dans le monde.

ALS est présente dans plus de 30 pays et regroupe quatre activités principales.



Air Liquide Santé en France (ALSF), entité française d'Air Liquide Santé est le leader mondial des gaz médicaux, et est en France le premier laboratoire pharmaceutique de ce domaine. Avec un capital social de 10 millions d'euros et un effectif total de 380 personnes, cette Société Anonyme réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 200 millions d'euros en constante progression.

L'entreprise présente une structure de type fonctionnelle. C'est le cas le plus simple d'organisation pour une entreprise se situant sur un seul segment de marché, mais développant plusieurs produits ou services et exploitant diverses possibilités technologiques pour s'adresser à différents types de clientèles.

Par ailleurs, ALSF s'organise autour de sept régions (Annexe 6 p52: Organisation d'ALSF en régions) qui lui permettent d'être plus proche de la clientèle et de satisfaire au mieux les attentes des clients internes et externes. Tout en rapportant au siège, chaque région est autonome et s'organise autour d'activités commerciales, techniques et de laboratoires.

Dans les chapitres précédents, nous avons entrevu l'une des raisons qui ont incitées cette entreprise à mettre en place un cursus d'intégration, à savoir: répondre aux exigences des normes et réglementations Pharmacie et Qualité en terme de traçabilité. Il y avait également d'autres motifs tels que le fait de professionnaliser les pratiques d'intégration (en les homogénéisant et en formalisant un parcours d'intégration pour chaque métier) ou encore le fait de faciliter le travail d'encadrement du manager et l'adaptation du nouveau collaborateur. Toutes ces raisons répondent en réalité au seul objectif de permettre une performance et une maîtrise plus rapide du poste.

Ceci étant considéré, voyons maintenant à quoi ressemble un cursus d'intégration type chez Air Liquide Santé France.

Sa trame ressemble à celle que nous retrouvons le plus communément dans les entreprises et que nous avons décrite précédemment (Cf. **Intégration générale** et **Intégration métier**). Le cursus se compose de deux phases : **une découverte de l'entreprise** et **une découverte du métier**.

La première phase regroupe les quatre étapes suivantes :

Etape 1, l'accueil :

- Accueil du nouveau collaborateur
- Présentation du cursus de formation et d'intégration
- Présentation à l'ensemble du personnel du site
- Visite des locaux et information sur les risques liés à son poste de travail
- Règles de sécurité et moyens de prévention
- Remise : du cédérom d'accueil du Groupe Air Liquide ; du livret sécurité « Les règles d'or » ; du Passeport Sécurité et des documents de référence propres à sa fonction

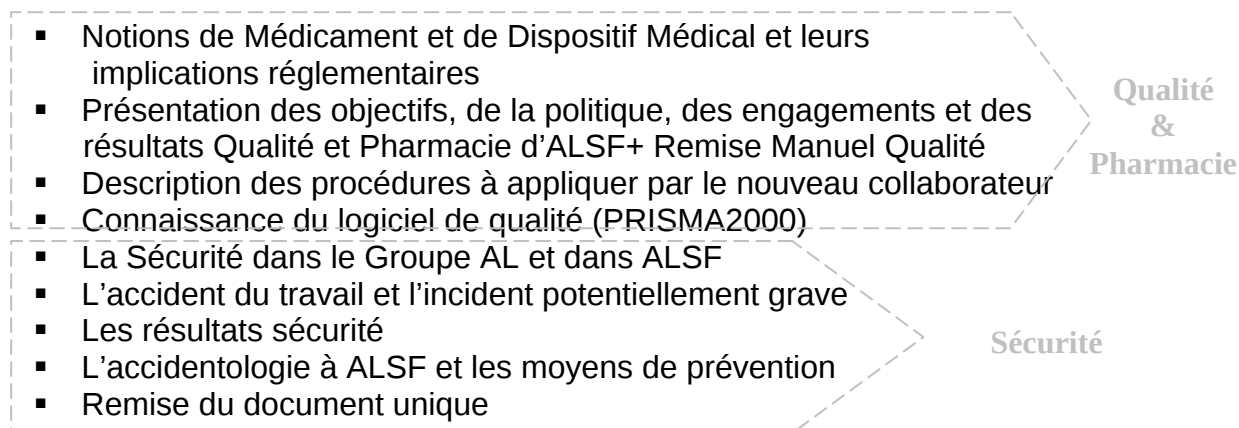
Etape 2, la présentation générale de la société :

- Présentation de la société, du Service, de l'établissement et de sa région
- Présentation de l'organigramme de Région Type et de l'organigramme de sa région
- Présentation des produits
- Présentation des services

Etape 3, la présentation du poste et de la démarche compétence propre à l'entreprise :

- Présentation de la Démarche Compétence
- Présentation de l'Emploi Type

Etape 4, une formation à la Qualité, à la Pharmacie et à la Sécurité:



Cette première phase d'intégration, parce qu'elle est générale, est commune à l'ensemble des salariés. Elle fait donc office de « tronc commun ». Toutefois, même si le contenu de l'information dispensée est générique, il variera sensiblement selon la nature du profil intégré et la fonction occupée.

La deuxième phase regroupe les deux étapes suivantes :

Etape 5, une découverte de l'environnement sur le terrain :

- Rencontre avec le Pharmacien Délégué Régional (0,5j)
- Visite Clientèle avec un Responsable de Clientèle (2j)
- Réalisation d'une tournée de livraison (1j)
- Etc...

Cette étape comprend autant de points que peut le nécessiter la fonction occupée (une dizaine en moyenne, voire davantage pour les métiers qui requièrent une forte technicité).

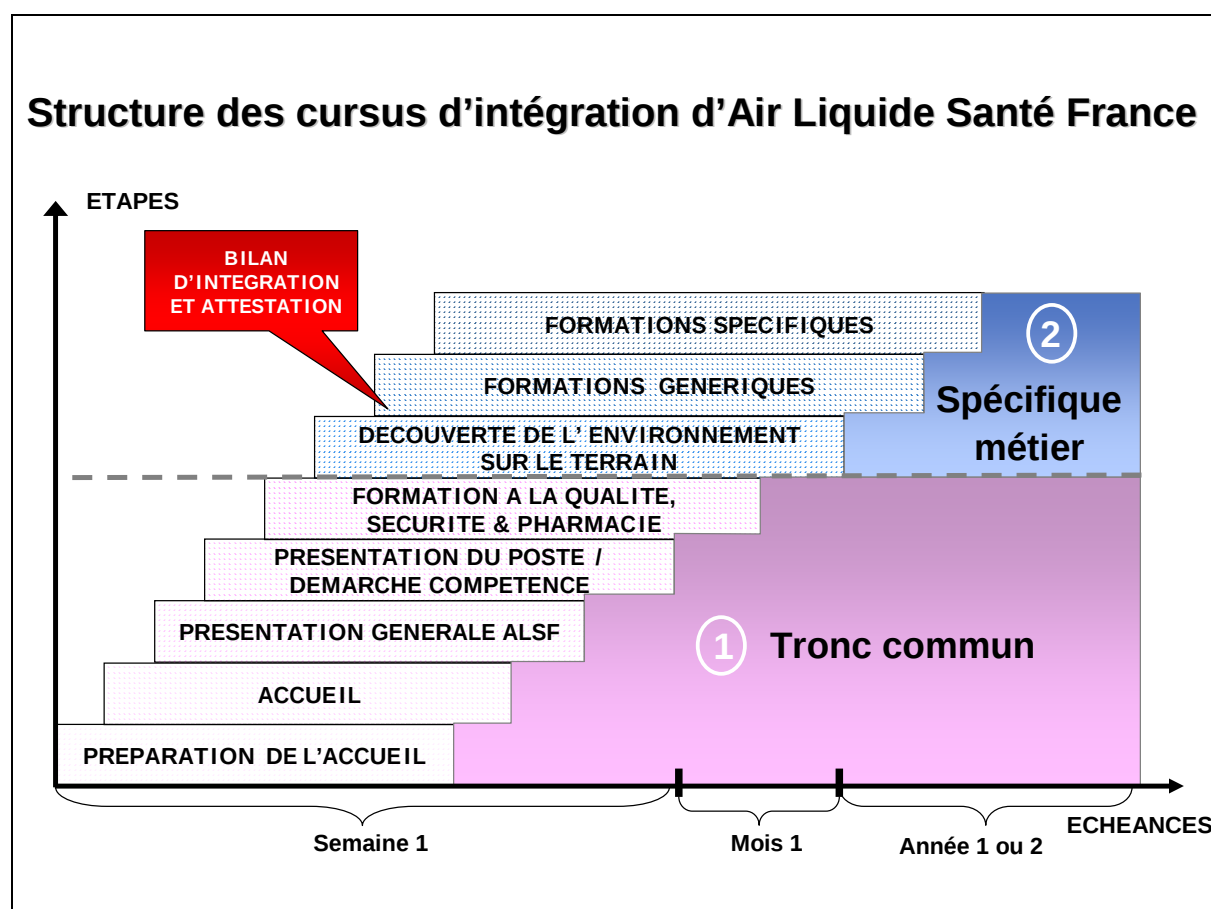
Etape 6, un bilan d'intégration :

- Entretien avec le responsable sur l'ensemble des thèmes abordés et des étapes parcourues les semaines précédentes.

Il a lieu quelques semaines après l'intégration et avant la fin de la période d'essai. Il s'agit d'un échange, entre le nouveau collaborateur et son manager, pour s'assurer que le collaborateur a bien assimilé les connaissances de base de la société et de sa fonction. Il permet également d'évaluer la satisfaction du nouveau collaborateur et d'éclaircir les éventuelles zones d'ombre qui seraient apparues depuis son arrivée. Le nouveau collaborateur aura pris soin de préparer cette étape en remplissant un questionnaire (Cf. Annexe 4 p49: questionnaire collaborateur). Ce questionnaire repose sur trois questions : ce qui a particulièrement été apprécié ; ce qui n'a pas été compris ; ce qui aurait pu être ajouté ou enlevé. Le questionnaire, une fois rempli et discuté lors du bilan d'intégration, est ensuite transmis à la DRH qui a ainsi le moyen d'améliorer de façon continue ses cursus d'intégration.

En réalité, le cursus d'intégration mis en place chez Air Liquide santé France n'est pas constitué de deux mais de trois phases puisqu'il comprend également une période de formation qui a lieu dans les deux premières années qui suivent l'arrivée du nouveau salarié.

Le schéma ci-dessous donne une vision d'ensemble sur la façon dont sont structurés les cursus d'intégration dans cette entreprise.



Notons que le manager et le nouveau collaborateur ont chacun un exemplaire du cursus d'intégration. Cependant l'exemplaire du manager contiendra en plus des indications lui permettant de préparer l'accueil de son subordonné, dans les deux semaines qui précèdent son arrivée, et d'avoir l'assurance de ne rien oublier. Il aura donc une rubrique supplémentaire intitulée « préparation de l'accueil » et lui indiquant les étapes à suivre pour accueillir efficacement son nouveau collaborateur (Cf. Annexe 7 p53 : liste des...). Remarquons par ailleurs que le temps consacré à l'intégration va varier selon le profil (cadre ou non cadre) et le degré de technicité que nécessite la fonction occupée. Ainsi un « opérateur d'exploitation » B.N.Q. dont la fonction va consister à conditionner le gaz en bouteille aura un cursus d'intégration de quelques jours alors que celui d'un « Chef de Projet » sera de plusieurs semaines.

Vous pouvez, si vous souhaitez davantage de détails, vous référer à l'exemple de cursus d'intégration d'un « Chef de Projet Installations et Services » qui figure dans son intégralité en annexes 8 p 54.

Si j'ai pris l'exemple d'ALSF c'est non seulement parce qu'il concerne ma mission de 3ème cycle mais aussi, et surtout, parce qu'il est représentatif de la norme décrite précédemment. En effet, les entreprises qui adoptent ce mode d'intégration en deux phases (intégration générale et intégration métier) sont majoritaires.

AIR LIQUIDE *Santé* FRANCE

Préambule

Nous avons vu en première partie que le cursus d'intégration recouvre différents enjeux. Nous venons de voir ce qui se fait, dans la pratique, en matière d'intégration et, bien que nous n'ayons pu être exhaustif dans nos observations, nous avons tout de même pu dégager une tendance générale. Forts de ces informations nous pouvons maintenant nous orienter vers des réflexions et recommandations d'ordre stratégique.

Pour ce faire, nous allons d'abord commencer par évoquer les intérêts, pour l'entreprise, d'une intégration réussie avant de nous pencher sur les moyens d'y parvenir.

III) VERS UNE INTEGRATION EFFICACE

Le chapitre qui suit se propose de répondre respectivement aux questions suivantes :

Pourquoi créer un cursus d'intégration ? Les entreprises ont-elles toutes intérêt à mettre en place un cursus d'intégration ? Quels en sont les avantages ? Comment rendre une intégration efficace ?

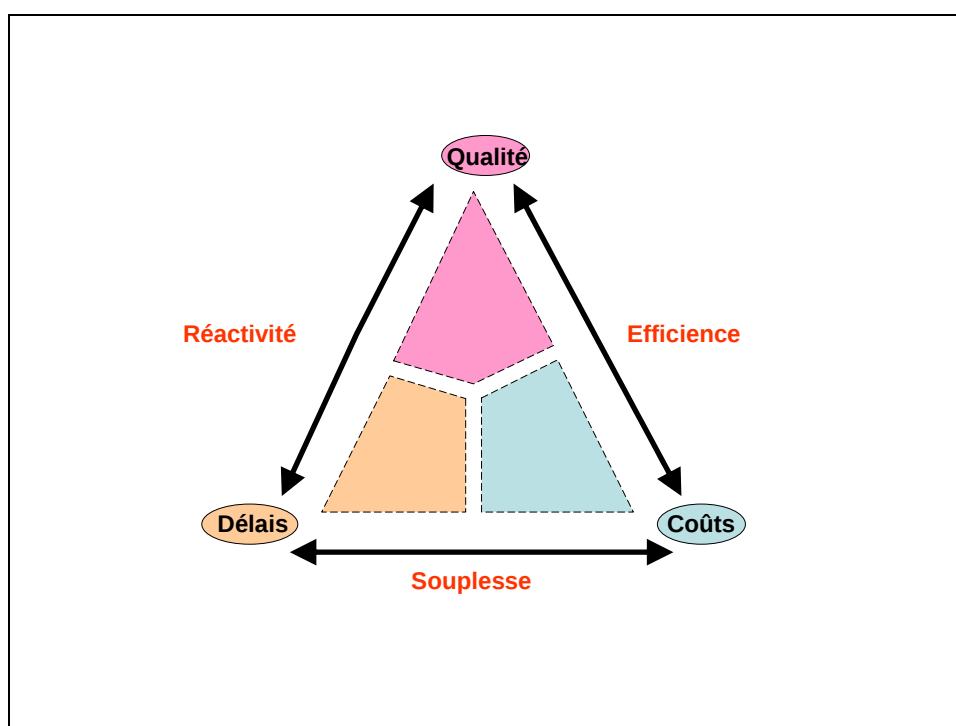
Avant de nous pencher sur les moyens d'élaborer un cursus d'intégration efficace, il est indispensable de comprendre pourquoi il peut être intéressant, pour l'entreprise, de soigner l'intégration de ses nouveaux collaborateurs.

A) Intérêts d'une intégration réussie

Même si chaque entreprise est unique et a ses propres enjeux, on constate quand même que les entreprises sont toutes concernées par ces trois notions que sont : le coût, la qualité et du temps. Bien qu'une intégration réussie ne puisse pas tout résoudre elle peut néanmoins jouer en faveur d'au moins une de ces trois notions. C'est ce que nous allons voir avant d'énumérer les avantages que peut offrir un cursus d'intégration à l'entreprise qui l'utilise.

A1) L'intégration face aux concepts fondamentaux de l'entreprise

L'entreprise, quelle qu'elle soit (grand groupe ou PME) et quel que puisse être le secteur au sein duquel elle évolue (industriel, tertiaire...) cherchera toujours à être plus performante qu'elle ne l'est. Cette performance passe nécessairement par une maîtrise des coûts, de la qualité de ses produits ou prestations et des délais. Ce triptyque « coût-qualité-délai » peut d'ailleurs se présenter sous la forme graphique suivante :



Certes, les entreprises sont toutes concernées par ces trois enjeux mais l'importance accordée à chacun d'eux varie d'une entreprise à l'autre. Une entreprise telle Leclerc, relevant du secteur de la distribution, va essentiellement jouer sur les délais de paiement et de livraisons et sur les coûts des produits achetés. Air France, par contre, va davantage mettre l'accent sur la qualité de ses prestations et sur les délais de rotation de ses avions.

On s'aperçoit que ces trois éléments sont étroitement liés, pour ne pas dire indissociables. En effet, une maîtrise des coûts et de la qualité permet de gagner en efficience dans le sens où toute forme de gaspillage sera éliminée. D'autre part, une maîtrise des coûts et des délais va développer la souplesse d'une organisation, c'est-à-dire sa capacité à adapter sa structure de coût et ses niveaux de service. Enfin, une maîtrise des délais et de la qualité accroît la réactivité d'une organisation puisqu'elle pourra répondre plus rapidement à l'évolution des demandes.

Une intégration réussie c'est d'abord une garantie supplémentaire, pour l'entreprise, de maîtriser une partie de ses coûts.

En effet, nous savons que le recrutement a un coût : tout au long du processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise et/ou extérieures y consacrent du temps et donc de l'argent. A ces coûts, s'ajoutent les dépenses directes. Ces dernières peuvent être liées à un support médiatique, à des frais de fonctionnement ou des coûts annexes, comme le coût d'un test. Un seul coup d'œil sur la grille d'évaluation du coût d'un recrutement qui figure en Annexe 5 p50 permet de prendre conscience des lignes de frais qu'implique un recrutement.

Or, le coût de recrutement ne constitue qu'une partie du coût d'entrée dans l'entreprise d'une nouvelle personne. A ce dernier s'ajoutent les coûts de familiarisation, de formation et d'adaptation. Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée passe successivement par au moins quatre phases :

- une phase d'exploration
- une phase d'apprentissage du métier
- une phase de maîtrise et d'apport personnel
- une phase d'innovation

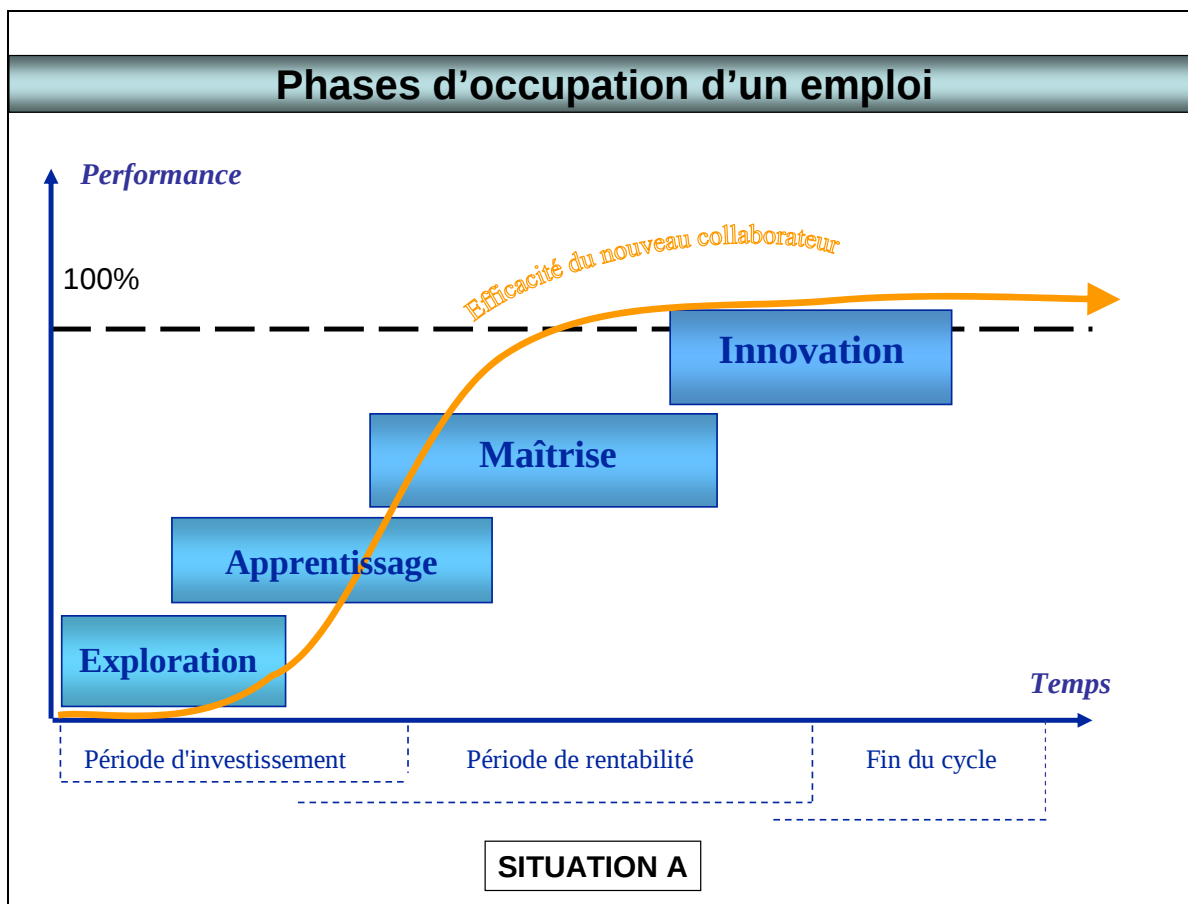
La phase d'information débute lors de l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouveau collaborateur consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations aux personnes avec lesquelles il sera amené à travailler, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir. Il découvre l'emploi, ses missions, ses activités et leur contexte d'exercice. Durant cette phase qui dure de zéro à X jours ou mois, la personne joue un rôle essentiellement passif. Son efficacité sera donc considérée comme faible.

La deuxième phase correspond à l'apprentissage du métier sur le terrain. Le nouvel arrivant commence la tâche pour laquelle il a été recruté. Elle dure jusqu'au moment où il a acquis la connaissance pratique de son métier, c'est-à-dire le moment où il peut effectuer sa tâche par lui-même, en évitant les principales erreurs.

La troisième phase est celle de la maîtrise. Le nouveau salarié acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et à l'initiative. C'est au cours de cette troisième phase que le nouveau salarié a la possibilité de constater les premiers résultats de sa tâche et, donc, de rectifier les erreurs qu'il aurait pu commettre.

La quatrième phase est une période au cours de laquelle, le nouveau collaborateur, s'il en a le potentiel va prendre des initiatives nouvelles, innover, proposer des modifications de procédures, etc...

Schématiquement, on peut représenter ces quatre phases de la façon suivante :



Dans les deux premières phases d'exploration et d'apprentissage, l'entreprise investit beaucoup en temps et en argent car la performance ou l'efficacité du nouveau collaborateur est encore faible, puisqu'il ne possède pas encore les connaissances et/ou compétences qui vont lui permettre d'être complètement opérationnel.

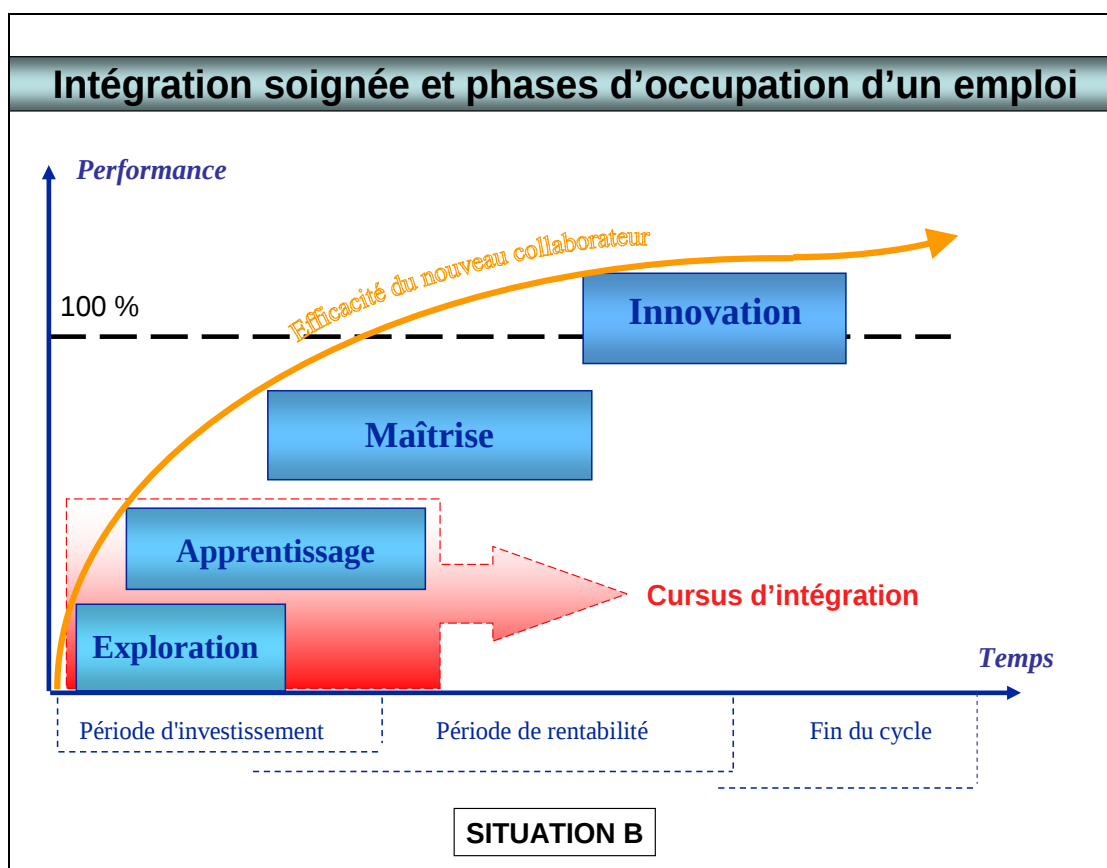
Le nouveau collaborateur doit acquérir une certaine connaissance de la vie de la société, des personnes qui le composent et, plus généralement, de l'environnement de sa propre tâche. Ce n'est qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiateur et que l'entreprise passe d'une période d'investissement à une période de rentabilité. Elle voit alors, dans les deux phases suivantes, de maîtrise et d'innovation, son niveau de performance s'élever très sensiblement.

Ainsi, si la gestion des carrières et la mobilité jouent un rôle important pour les deux dernières phases, la façon dont est conduite l'intégration est, quand à elle, primordiale pour les deux premières phases.

- D'abord, d'un point de vue financier, parce qu'elle peut permettre de réduire le temps qui s'écoule entre la période d'investissement et la période de rentabilité. Ce point est essentiel quand on imagine les répercussions financières d'une intégration peu soignée: des consommations excessives de matières pour un nouvel ouvrier, des erreurs qu'il faudra rattraper pour un nouveau comptable, une démotivation voire une démission dans les deux premiers mois d'exercice etc...

- Ensuite, parce qu'elle peut avoir des conséquences sur la qualité de travail des nouveaux collaborateurs. En effet, une intégration judicieuse peut favoriser l'acquisition rapide d'une grande partie des compétences essentielles, qui seront nécessaires au nouveau collaborateur pour occuper son emploi ou son métier, et qu'il ne possède pas encore. Elle permet de rapprocher le nouveau collaborateur du moment où il sera capable de faire face correctement, et avec une certaine autonomie, aux différentes situations auxquelles il est normalement confronté dans son métier.

C'est notamment par le biais d'un cursus d'intégration savamment conçu qu'une entreprise peut améliorer sa performance en rendant rapidement efficaces ses nouveaux collaborateurs. Ce faisant, elle passe de la situation **A** (Cf précédent schéma) à la situation suivante :



La courbe d'efficacité passe d'une croissance arithmétique à une croissance quasi exponentielle, le cursus d'intégration permettant au nouveau collaborateur une efficacité plus prompte. D'autre part cette efficacité continue de croître plus durablement que s'il n'y avait pas eut de cursus d'intégration. Cela s'explique par le fait que le cursus d'intégration donne un socle solide de connaissances sans lesquelles le collaborateur ne pourrait être efficace sur le long terme. Un peu comme les études longues augmentent le potentiel des étudiants qui décident de les suivre.

Le raccourcissement du « délai d'efficacité » des nouveaux collaborateurs, la réduction des coûts de recrutement et d'adaptation de ces derniers, et l'amélioration de la qualité du travail qu'ils fournissent sont autant d'éléments qui montrent l'intérêt d'une intégration réussie. D'ailleurs, une intégration réussie passe forcément par la mise en place et l'usage d'un parcours d'intégration. Regardons maintenant brièvement l'importance et les avantages qu'il présente.

A2) Importance et avantages d'un cursus d'intégration

Nous avons vu, au premier chapitre, que l'intégration est une étape essentielle car elle peut répondre à un certain nombre d'enjeux importants tant pour le salarié (mieux comprendre son environnement de travail et se sentir considéré) que pour l'entreprise (fidéliser le nouveau collaborateur, améliorer la productivité, transférer la culture et renforcer la communication). Nous venons juste d'évoquer l'intérêt d'une intégration réussie face à des concepts tels que le coût, la qualité ou les délais. Le parcours d'intégration est la clef de la réussite d'une intégration. Il est important car il peut:

- fidéliser en posant les bases d'une relation de long terme entre l'employeur et l'employé et les premiers jalons de sa carrière au sein de l'entreprise.
- donner au salarié les informations précises et nécessaires dont il a besoin pour être à l'aise dans son poste et en prendre toute la mesure.
- développer l'assurance et encourager la confiance.
- Renforce la communication entre les nouveaux salariés et les autres
- aider l'employé à s'adapter plus vite à son nouvel environnement de travail
- Faciliter l'engagement et la loyauté du salarié vis-à-vis de l'organisation qui l'accueille.
- promouvoir la communication externe. Le salarié est un vecteur de communication externe que l'entreprise doit pouvoir utiliser pour conforter ou améliorer son image. Cette image peut notamment, si elle est bonne, lui faciliter ses prochains recrutements.

Le cursus d'intégration est d'autant plus important pour une entreprise qu'il peut, s'il est judicieusement conçu, offrir de nombreux avantages à l'entreprise qui l'utilise car il :

- Renforce la dimension humaine de l'entreprise.
- Familiarise le salarié avec l'activité, la stratégie, l'organisation, les valeurs clefs et la culture de l'entreprise.
- Implique également les tops managers, les responsables de département et les managers directs dans le processus d'intégration.
- Fournit un outil, une trame et des indications qui peuvent aider, à son niveau, un département à intégrer un nouveau collaborateur.
- Valorise le salarié, instille un sentiment d'appartenance.
- Transforme la période d'intégration en une expérience plus agréable et mémorable pour le nouvel employé.

Une intégration réussie, de ses nouveaux collaborateurs, présente de nombreux intérêts pour une entreprise et un cursus, s'il est efficace, offre notamment les avantages que nous venons de recenser. Voyons maintenant comment procéder pour arriver à une intégration efficace.

B) Suggestions d'applications

L'intégration parfaite n'existe pas. Toutefois, en évitant de faire quelques erreurs, en respectant des principes de base et en suivant certains principes, on doit pouvoir transformer une intégration quelconque en une intégration efficace.

B1) Les erreurs à éviter

Les raisons pour lesquelles une intégration échoue peuvent être nombreuses et parfois indépendantes de la qualité de l'intégration. Ainsi, par exemple, la meilleure intégration, même s'il elle existait, ne serait d'aucune utilité si le recrutement, effectué en amont de cette phase, était de piètre qualité. De même qu'une intégration judicieusement pensée ne pourrait pas permettre de fidéliser un nouveau collaborateur si ses collègues de travail le frappent d'ostracisme. Bien souvent, si l'intégration échoue, c'est parce que des erreurs ont été commises. On retrouve généralement quatre erreurs.

La première est que le programme d'intégration n'a pas été planifié. L'entreprise vient éventuellement de prendre du temps pour recruter son nouveau collaborateur mais elle estime qu'elle verra bien le moment venu comment intégrer sa nouvelle recrue. Certaines entreprises prétextent même que cette absence de planning d'intégration vise à évaluer l'autonomie de leurs salariés.

La deuxième erreur, c'est de ne pas suffisamment apporter au salarié qui arrive les connaissances dont il va avoir besoin pour être pleinement opérationnel. Cette erreur donne naissance à un cercle vicieux. En effet, le salarié fera davantage d'erreurs- avec les répercussions financières que cela implique- que si il connaissait les pré-requis de son poste. Ces erreurs peuvent être d'ordre techniques ou comportementales (mauvaise compréhension ou connaissance de la culture de l'entreprise). Le salarié risque ainsi d'être perçu, à tort, comme étant incapable d'occuper le poste pour lequel il a été recruté.

La troisième erreur est souvent la conséquence directe de la première : le nouveau collaborateur ne se sent pas le bienvenu. Une des raisons pour lesquelles les individus quittent l'entreprise pour laquelle ils travaillent est qu'ils ne se sentent pas faire partie intégrante de l'organisation qu'ils viennent de rejoindre.

Dernière erreur, c'est d'intégrer en mettant, dès le début, une pression forte sur les objectifs à atteindre. Le principe fondamental que doit véhiculer l'entreprise tout au long du parcours d'intégration est que cette période est placée sous le signe du développement et de la découverte. Les salariés se sentent ainsi plus à l'aise pour poser des questions afin de glaner les informations dont ils ont besoin pour apprendre, résoudre des problèmes ou prendre des décisions.

Plus généralement, ces erreurs viennent de ce que l'entreprise sous estime l'importance de la période d'intégration. Une entreprise qui a conscience qu'il faut éviter ces erreurs aura plus facilement tendance à suivre les différentes phases qui suivent.

B2) Les phases à respecter

Idéalement, pour améliorer ses chances de réussite, la période d'intégration doit au moins comprendre les quatre étapes clefs suivantes :

- Soigner tout particulièrement l'accueil. Les premiers instants et les premières impressions sont toujours les plus forts et les plus persistants. D'ailleurs, comme dit le proverbe « on n'a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression ». Présence de la hiérarchie immédiate et d'un représentant de la DRH ; présentation et café de bienvenue, déjeuner commun qui, en permettant de compléter la visite des locaux, étend la présentation aux différents collaborateurs rencontrés et favorise la connaissance des «mœurs» de l'entreprise de façon détendue et conviviale. Le livret d'accueil, s'il est nécessaire pour le repérage ultérieur, ne remplace pas le contact et l'échange. Toute marque d'attention est donc appréciée. Comme nous l'avons évoqué au chapitre premier, les salariés ont besoin de se sentir considérés. Rien de pire donc pour un nouveau salarié, que de ne pas se sentir attendu.
- Le poste et les objectifs doivent être clarifiés .La recrue a une image floue de ce qu'elle va devoir faire. Il y a parfois un décalage entre la mission et l'entreprise décrites en entretien, ou l'idée que l'on s'en fait, et la réalité. Le fait de préciser une nouvelle fois la mission ne peut être que bénéfique. Si il y a des déconvenues, autant qu'elles apparaissent le plus vite.
- La formation. L'intégration est l'occasion de donner au salarié une formation sur l'entreprise et ses produits. Visite de l'entreprise, parrainage attentif et disponible, implication forte du manager sont essentiels à la familiarisation rapide du «nouveau» dans son nouvel environnement. En dispensant cette formation, elle donne au nouveau collaborateur des outils pour communiquer « d'égal à égal » avec ses collègues. Cette communication plus aisée facilitera son intégration. Plus le salarié sera formé, plus il sera alerte et moins il commettra d'erreurs. En outre, il fera perdre moins de temps à ses collègues ou à son manager.
- Un point doit être fait régulièrement. Tout au long de la période d'essai, il est essentiel de revenir avec le salarié sur la réalisation des premiers objectifs, sur les problèmes qu'il rencontre et sur ses impressions. C'est d'autant plus important que la période d'essai est toujours génératrice d'inquiétude. Les points réguliers permettent de répondre aux questions au fil de l'eau, de reconnaître le travail effectué et de clarifier les objectifs. C'est un excellent moyen de mesurer l'enthousiasme du nouveau collaborateur et de prévenir toute déception.
- Un bilan formalisé de fin de période d'essai : trop souvent négligée, cette étape, normalement préparée par des points réguliers, permet de lever les incertitudes anxiogènes dans lesquelles beaucoup d'entreprises laissent leurs nouveaux collaborateurs, qui doivent souvent se contenter de comprendre seuls que tout va bien, puisqu'il ne s'est rien passé à la date fatidique.

Les nouveaux collaborateurs devraient tous suivre un cursus d'intégration leur permettant d'être en phase avec le poste qu'ils vont occuper et avec leur environnement de travail et instillant une attitude de travail positive dès le départ. Pour gagner en efficacité, une période d'intégration doit certes comprendre les quatre étapes clefs précédentes mais peut aussi prendre en compte les principes suivants.

B3) Quelques principes à suivre

Pour élaborer un cursus d'intégration efficace, certains principes peuvent être pris en compte. On peut ainsi considérer qu'il faudrait :

Pratiquer l'intégration comme un process et non comme un évènement.

Pour obtenir de meilleurs résultats, le cursus d'intégration doit davantage être une procédure qui s'inscrit dans la durée (entre six et dix-huit mois) qu'un évènement d'une journée. En effet, Les informations distillées au fil du temps, et dès que nécessaires, seront absorbées plus efficacement que des informations « jetées » au nouveau collaborateur en une fois. Le parcours long permet en douceur aux nouveaux de se familiariser, sans heurts, avec les pratiques et les valeurs de l'entreprise, leur laisse le temps de découvrir les différents métiers du groupe, de créer des liens et de « faire sa place ». Au fil d'un dialogue constant, le groupe peut mesurer les attentes et les atouts de ses jeunes embauchés.

L'intégration pour être efficace doit permettre de renforcer le dialogue entre employé et employeur. C'est tout le contraire de l'inscription ou de l'initiation qui sont des évènements ponctuels au cours desquels on s'assoit et on remplit des formulaires sans créer de lien avec l'environnement.

Etre en phase avec la stratégie de l'entreprise

L'intégration est une bonne opportunité pour sensibiliser les employés à la stratégie globale de l'entreprise et à la façon dont ils peuvent contribuer au succès global de l'organisation. Elle permet aux nouveaux salariés de :

- comprendre, dès le premier jour, leur rôle dans la business stratégie de l'entreprise
- parler intelligemment avec des personnes externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, potentiels futur candidats...)

Le fait de donner immédiatement une direction à suivre et des objectifs à atteindre accroît l'implication et l'émulation du salarié.

Accélérer l'adaptation et l'acculturation

Sur dix entreprises, huit utilisent la période d'intégration pour faire adhérer les nouveaux salariés à la culture. D'abord, enseigner la culture de l'entreprise et la façon de se l'approprier développe un sentiment d'appartenance et donne l'impression d'avoir été choisi pour être membre d'un club. Ensuite, en partageant les façons de faire, on réduit le temps qu'il faut à un nouveau salarié pour être complètement productif. Enfin, en alignant les marques de distinction externes sur les pratiques internes l'entreprise donne de la force et de la consistance à ses messages culturels.

Encourager, motiver les nouveaux employés

Bien que l'économie se soit ralentie, la quête des meilleurs talents continue d'exister. Résultat, les organisations rivalisent de pratiques originales pour s'assurer que leurs employés se sentent spéciaux et renforcer la loyauté des nouveaux embauchés.

- Envoi de cartes de visite du nouveau collaborateur à son domicile avant son intégration
- Un déjeuner de bienvenue avec les membres de l'équipe dès le premier jour
- Une bannière de bienvenue, au bureau, signée par l'équipe de travail
- Note ou une photo de bienvenue sur l'intranet
- Envoi d'un courrier électronique d'accueil à l'ensemble des salariés pour annoncer la venue du nouveau collègue
- Remise d'un cadeau de bienvenue, de produits société ou de cartes afin de faire sentir au nouveau collaborateur qu'il fait désormais partie intégrante d'une équipe.

L'idée c'est que, plus l'individu se sent à l'aise quand au fait de rejoindre l'entreprise, plus il sera enclin à rester et à apporter sa contribution.

Prendre régulièrement la « température »

Dans une organisation, plus les débuts d'un nouveau salarié sont ternes et plus le turnover aura tendance à augmenter impactant directement le bas de la pyramide en raison des coûts de recrutement et de formation. En conséquence, il est recommandé de mesurer l'efficacité du programme d'intégration par le biais de critères objectifs et subjectifs : satisfaction de l'employé ; turnover volontaire ; connaissance acquise sur l'entreprise ; productivité de l'employé...

Tirer partie de la technologie

Les entreprises se tournent de plus en plus, notamment pour des raisons de coût, vers des outils accessibles par le web tel que le e-learning. L'intégration "on-line" est un moyen efficace de sensibiliser le nouveau collaborateur à la culture de l'entreprise et de lui fournir des informations de base telles que : l'histoire, la politique, les valeurs et les activités de l'entreprise.

On pourrait très bien, par exemple, imaginer transmettre au nouveau collaborateur certaines informations (non confidentielles) quelques temps avant qu'il n'occupe son poste et compléter son intégration à un rythme confortable.

Impliquer les managers et les salariés

Quand on s'aperçoit de l'impact de l'intégration sur le moral et la productivité des salariés, on prend conscience qu'il faut absolument impliquer les managers et les salariés dans le processus d'intégration. Il faut sensibiliser ces derniers au fait qu'ils font partie intégrante du cursus d'intégration en leur donnant un rôle à jouer. Les cursus d'intégration gagnent en efficacité si les managers peuvent donner un feedback sur l'atteinte des objectifs fixés par le programme d'intégration. L'implication de la ligne hiérarchique peut aussi significativement gonfler l'enthousiasme du nouveau collaborateur. Cette implication peut, dans les faits, se traduire de différentes manières : une lettre, un entretien ou un coup de téléphone de bienvenue personnalisé émanant du Directeur Général ou du Directeur de l'entité intégrée...

xxx

L'avantage de ces consignes qui sont données à titre indicatif, c'est qu'elles peuvent être suivies par tout type d'entreprise. En effet, Elles ne requièrent, pas beaucoup de moyens financiers mais nécessitent, en revanche, une bonne organisation de la part de la DRH.

Conclusion

Ce mémoire a fait l'objet de plusieurs réflexions sur le thème de l'intégration et plus particulièrement sur le cursus d'intégration. D'une manière générale, l'articulation autour des trois axes que sont les enjeux du cursus d'intégration, les pratiques existantes et les moyens de réussir cette période, nous a permis de mieux appréhender la notion de cursus d'intégration et de souligner son importance.

Nous avons commencé par voir que la période d'intégration et le cursus d'intégration sont deux notions indissociables. En effet, Une période d'intégration qui ne se présente pas sous la forme d'un parcours n'est souvent qu'un accueil. Nous avons ensuite vu combien il est important, pour l'entreprise, de soigner la période d'intégration de ses nouveaux collaborateurs. D'abord, parce que ce soin peut, en retour, lui permettre de répondre à de nombreux enjeux (fidéliser le nouveau collaborateur, améliorer la productivité, transférer la culture et renforcer la communication). Il lui permet également d'accélérer l'efficacité des personnes qu'elle intègre et leur aptitude à fournir un travail de qualité. Enfin, parce que l'attention particulière qu'elle portera à cette période peut aussi lui permettre de faire de substantielles économies liées à des coûts de recrutement et d'adaptation.

Ce mémoire, s'il permet de comprendre le cursus d'intégration et les enjeux qu'il recouvre, peut également servir de prémisse à d'autres réflexions.

Première réflexion : faut-il centraliser la procédure d'intégration ou la déléguer aux managers en leur donnant quelques clefs d'utilisation ?

La GRH est de moins en moins le domaine réservé d'un seul acteur, et semble de plus en plus être partagée entre deux types d'acteurs clairement identifiés. On peut en effet identifier actuellement dans les entreprises un fort mouvement de décentralisation des fonctions traditionnellement dévolues aux professionnels du service Ressources Humaines vers les opérationnels, c'est-à-dire les hiérarchies intermédiaires.

De fait, un problème de fond se pose lorsque l'on sait que l'efficacité d'un process est en grande partie conditionnée par la façon dont les acteurs « opérationnels » utilisent, adaptent, transforment, voire sabotent les outils qui sont mis à leur disposition par la DRH. En effet, plus la GRH s'affirme en tant que fonction stratégique, plus son succès opérationnel dépend de ces mêmes acteurs. Paradoxalement, plus la GRH se centralise, plus elle homogénéise ses méthodes afin de permettre des économies d'échelle managériales, plus elle réduit les marges d'autonomie détenues par les opérationnels dans la gestion de leurs subordonnés. La GRH est donc condamnée à un dilemme entre l'efficacité- c'est-à-dire la dépendance vis-à-vis des acteurs du terrain- et la reconnaissance- la constitution d'une fonction disposant d'une autonomie et d'une place à part entière au sein de la structure. La question de la centralisation ou la délégation de la procédure d'intégration demeure donc ambiguë.

Deuxième réflexion : à partir de quand peut-on dire qu'une intégration est terminée ?

Quand on sait que certaines entreprises ont des cursus d'intégration étalés sur plusieurs années, on devine que la fin de la période d'essai ne marque pas forcément la fin de la période d'intégration. La fin d'une intégration n'est pas évidente à déterminer.

Elle l'est d'autant moins que l'entreprise d'aujourd'hui évolue en permanence. Les personnes qui ont été recrutées, intégrées et formées hier vont avoir besoin de s'adapter à l'évolution perpétuelle de leur environnement de travail (fusion, acquisition, concentration des activités, changement d'organisation...). Le cursus d'intégration va donc peut-être se transformer, pour ses « ex-nouveaux collaborateurs » en un cursus d'accompagnement ?

Troisième réflexion, si le cursus d'intégration présente autant d'avantages que ceux que nous avons évoqué dans ce mémoire, pourquoi n'est-il pas pratiqué dans toutes les entreprises ?

La fonction RH a évolué depuis quelques années : de statique, elle est devenue dynamique. Depuis les années 1980-1990 cette fonction est considérée stratégique. Cela signifie d'une part qu'elle constitue un levier important de la réalisation de la politique générale de l'entreprise – au même titre que la gestion financière ou la production-, et d'autre part, qu'elle contribue à sa détermination au lieu d'être cantonnée aux tâches administratives telles que la gestion des contrats et des bulletins de paie. La politique des ressources humaines doit donc être définie de façon cohérente par rapport à la politique globale de l'entreprise. Or dans beaucoup d'entreprises encore, l'axe politique prioritaire reste la finance. D'ailleurs parfois la DRH est subordonnée à la Direction Financière. Pour que ces entreprises à forte gouvernance financière décident de mettre en place un cursus d'intégration il faut que la Direction générale ou Financière aient conscience des avantages que peut offrir une intégration efficace ; Ou bien, ce qui revient presque au même, il faut que la DRH démontre et argumente ces avantages.

Cette troisième réflexion en entraîne une autre : peut-on réellement démontrer les avantages d'une intégration efficace ?

Cette question trouve difficilement des réponses quantitatives. On peut certes démontrer que le turnover volontaire a baissé de N%, que N% de salariés ont appréciés leurs cursus, que la cadence de production a augmenté de N%, que le taux de consommation de matière premières a diminué etc... Mais d'une part ces résultats n'apparaissent qu'après que le cursus d'intégration ait été mis en place ; d'autre part, rien ne garantit que ces résultats sont dus au cursus d'intégration. Cette question de l'efficacité reflète bien l'un des enjeux majeurs de la fonction RH d'aujourd'hui : démontrer sa raison d'être.

Si les sujets de réflexion ne manquent pas, une certitude se fait jour, c'est que l'importance de la période d'intégration ne cessera de croître dans les prochaines années car c'est une phase qui permet de transférer des connaissances et des compétences qui, du fait du « papy-boom », vont progressivement se raréfier.

BIBLIOGRAPHIE – SOURCES - REFERENCES

ARTICLES

TITRE	SOURCE
Culture, patrimoine et transmission	Entreprise et Carrières: du 14/01/2003
Tapis rouge pour les nouvelles recrues	Entreprise et Carrières: du 05/09/2000
La grande distribution veut séduire	Entreprise et Carrières: du 20/11/2001
Manpower revoit ses processus	Entreprise et Carrières: du 20/05/2003
Hays Logistics arme son encadrement	Entreprise et Carrières: du 24/06/2003
La capacité d'adaptation.	Entreprise et Carrières: du 24/06/2003
Formation intensive chez Boulanger	Entreprise et Carrières: du 19/03/2002
« fonction RH :les voies de la professionnalisation»,	Personnel ANDCP n°395

INTERVIEWS

Salariés		RRH	
ENTREPRISE	SECTEUR	ENTREPRISE	SECTEUR
PSA	Automobile	Cabinet BPI	Outplacement
AXA CONSEIL	Assurance	GROUPE ORTEC	Services Industriels
DELL	Matériel Informatique	SCC-ALLIUM	Technologie
ELYO	Energie	ELYO	Energie
CAP GEMINI	Infogérance	CAP GEMINI	Infogérance
SRRP	Communication	ARINSO	Services RH
NEC	Matériel informatique	NEC	Matériel informatique
MOET HENESSY	Distribution	MOET HENESSY DIAGEO (LVMH)	Distribution
IBM	Solutions Informatiques	TNS-SOFRES	Etudes Marketing
TNS-SOFRES	Etudes Marketing		
BOSSARD	Conseil		
AIR LIQUIDE SANTE FRANCE	Gaz Médical		

SITES VISITES

<u>ALTIGA</u> ; <u>BOUYGUES</u> ; <u>GROUPE GERLAN</u> ; <u>IMPROVE</u> ; <u>L'OREAL</u>
--

OUVRAGES

« GRH, pratique et éléments de théorie », Dunod 1997	F.Guérin
A Quick Guide To Employee Orientation - Help For Managers & HR	Bacal & Associates
Les « BEST PRACTICES »	Cabinet HEWITT
EMPLOYEE ORIENTATION- Keeping employees on board	H.Ranjeeta
« Les Jeunes et l'Entreprise, des noces ambiguës », Editions Eyrolles, mars 2002	Hervé Sérieyx
« fonction RH :les voies de la professionnalisation», Personnel ANDCP	A.Meignant
le Salarié de la précarité. Les nouvelles formes d'intégration professionnelle, PUF, 2001	Serge Paugam,.
La culture d'entreprise, Que sais-je ?, PUF.	THEVENET M.
« Audit des Ressources Humaines » :, Editions Liaisons, 2000	Jacques Igalens
L'usine à bonheur : Ce qui attire et ce qui attache les salariés	M.Bruehl, C. Colsen

Annexes 1 : sondage salarié

Entreprise:
Secteur d'activité:

Avez-vous pu bénéficier d'un cursus d'intégration
dans les 6 premiers mois qui ont suivi votre
arrivée chez votre employeur actuel ?

Selon vous pour quelle(s) raison(s) ?

Pourquoi ?
oui

non

Est-ce que vous le regrettez ?

Qu'auriez-vous aimé avoir eu comme cursus d'intégration ?

Pourquoi ?
Quel serait, selon vous, le cursus d'intégration idéal ?

Selon-vous quel(s) avantage(s) une entreprise peut-elle tirer de la mise en
place de cursus d'intégration pour ses nouveaux employés ?

Pensez-vous qu'un cursus d'intégration puisse présenter un ou plusieurs
avantages pour le nouveau salarié qui le suit ? Si oui lesquels ?

Si vous étiez en recherche active ou passive d'emploi, le fait de savoir qu'une
entreprise fait bénéficier ses salariés d'un cursus d'intégration dès leur arrivée
vous inciterait-il davantage à postuler pour elle ?

non

oui

D'après vous quelles sont les raisons qui ont pu pousser

1 votre entreprise à mettre en place ce cursus d'intégration ?

2 En quoi ce cursus a-t-il consisté ?

3 Comment avez-vous vécu votre intégration ?

4 Qu'auriez-vous aimé avoir de plus, de moins ou de différent ?

5 Quels bénéfices pensez-vous avoir retiré de ce cursus
d'intégration ?

Si vous étiez en recherche active ou passive d'emploi, le fait
de savoir qu'une entreprise fait bénéficier ses salariés d'un
cursus d'intégration dès leur arrivée vous inciterait-il
davantage à postuler pour elle ?

non

oui

Pourquoi ?

Annexes 2 : sondage RRH

Personne interviewée:
Fonction:
Entreprise:

Existe-t-il, dans votre entreprise,
un cursus d'intégration ?

Pourquoi ?
Non

Comptez-vous en mettre un en place bientôt ?

Pourquoi ?
Comment ?
Dans quel but ?
oui non

OUI

- 1 Depuis quand ?
- 2 Qu'est-ce qui a incité votre entreprise à créer un Parcours ? Quels objectifs ?
- 3 Existe-t-il un Parcours d'intégration pour chacun des métiers de votre entreprise ?
- 4 Comment se décompose-t-il ?
non Pourquoi ?
oui Sous quelle forme se présente-il ?
- 5 Est-il formalisé ?
- 6 Qui gère ou administre ces Parcours ?
- 7 Quelles mesures vous permettent de vous assurer de son efficacité ?
- 8 Quels sont, selon vous, les avantages d'un cursus d'intégration ?
- 9 Voyez-vous une autre question que j'aurais pu vous poser ?

Annexes 3 : exemple d'un rapport d'étonnement

Nom :	Prénom :
Département :	Fonction :
Supérieur :	Parrain/Marraine :
Date d'entrée :	Date du rapport :

1. Qu'est-ce qui vous a le plus étonné dans notre entreprise ?
2. Quel est le point fort qui vous a le plus surpris ?
3. Quel a été pour vous le point faible le plus inattendu ?
4. Qu'est-ce qui devrait être amélioré, modifié ou abandonné prioritairement selon vous ?
5. Si vous aviez une baguette magique, quelle est «la » chose que vous changeriez dans notre entreprise ?
6. Qu'est-ce qui vous a étonné dans la manière dont nous servons nos clients ?
7. Quelle est la force de nos produits et nos services que vous ne soupçonniez pas avant de travailler dans notre entreprise ?
8. Quel est la faiblesse ou le manquement qui vous inquiète le plus dans nos produits et nos services ?
9. Dans les relations inter-personnelles, qu'est-ce qui vous a étonné ?
10. Quelles sont les améliorations concrètes que vous suggèreriez ?

Annexe 4 : Questionnaire d'intégration ALSF

**CURSUS D'INTEGRATION ET DE FORMATION
CHEF DE PROJET INSTALLATIONS & SERVICES**

<sp_section_D_field_1_value>

QUESTIONNAIRE INTEGRATION
A REMPLIR PAR LE(S) NOUVEAU(X) COLLABORATEUR(S)

L'objectif de ce questionnaire est de permettre à la Direction des Ressources Humaines d'identifier clairement les aspects du parcours d'intégration qui ont été particulièrement appréciés ainsi que ceux qui pourraient être améliorés. Grâce à vos commentaires, réflexions, suggestions et idées, la DRH étudiera les améliorations à apporter au parcours d'intégration et de formation de ses futurs collaborateurs.

J'ai particulièrement apprécié... (ex : ...la qualité des échanges, ...)

Je ne comprends pas trop bien... (ex : ...pourquoi j'ai du visiter tel site, le fonctionnement de tel service, ...)

J'aurais bien aimé... (ex : ...avoir plus de temps pour découvrir..., ...)

Annexe 5 : Grille d'évaluation d'un coût de recrutement

Frais d'intervention :				
ACTIONS REALISEES	TEMPS PASSE	COUT/HEURE	FRAIS INTERNES	FRAIS EXTERNES
Analyse du besoin : - Définition du poste et détermination du profil par les Opérationnels - Réflexion sur le poste et profil par le Chargé du recrutement - Réunion entre Opérationnels et Chargé du recrutement - Réunion d'approbation sur le poste, profil, démarche				
Conception et Rédaction : - Rédaction du poste et du profil - Choix des supports pour l'annonce - Description de l'annonce - Choix des outils (Test)				
Tri des dossiers de candidatures : - Analyse de l'ensemble des CV (ouverture, lecture, 1 ^{er} tri) - Examen approfondi de plusieurs dossiers				
Entretien de recrutement : - RDV téléphonique - Convocation aux entretiens - 1 ^{ère} Sélection (préparation, entretien et compte-rendu) - 2 ^{ème} sélection				
Outils complémentaires : - passation de tests, analyse graphologique - Prise de références				
Prise de décision : - Choix du candidat - Réflexion sur les conditions d'embauche et l'intégration				
Gestion administrative : - Accueil - Constitution des dossiers - Courriers (convocations, réponses) - Formalités juridiques d'embauche				
Divers : - Parrainage - Formation				
TOTAL				

Annexe 5 (suite) : Grille d'évaluation d'un coût de recrutement

ÉVALUATION DES COÛTS D'UN RECRUTEMENT

2

Plan média :

SUPPORT	ESTIMATION	FRAIS INTERNES	FRAIS EXTERNES
APEC /ANPE			
Revue école			
Presse gratuite			
Presse régionale			
Presse nationale			
Presse spécialisée			
Internet			
Autres (forum,...)			
TOTAL			

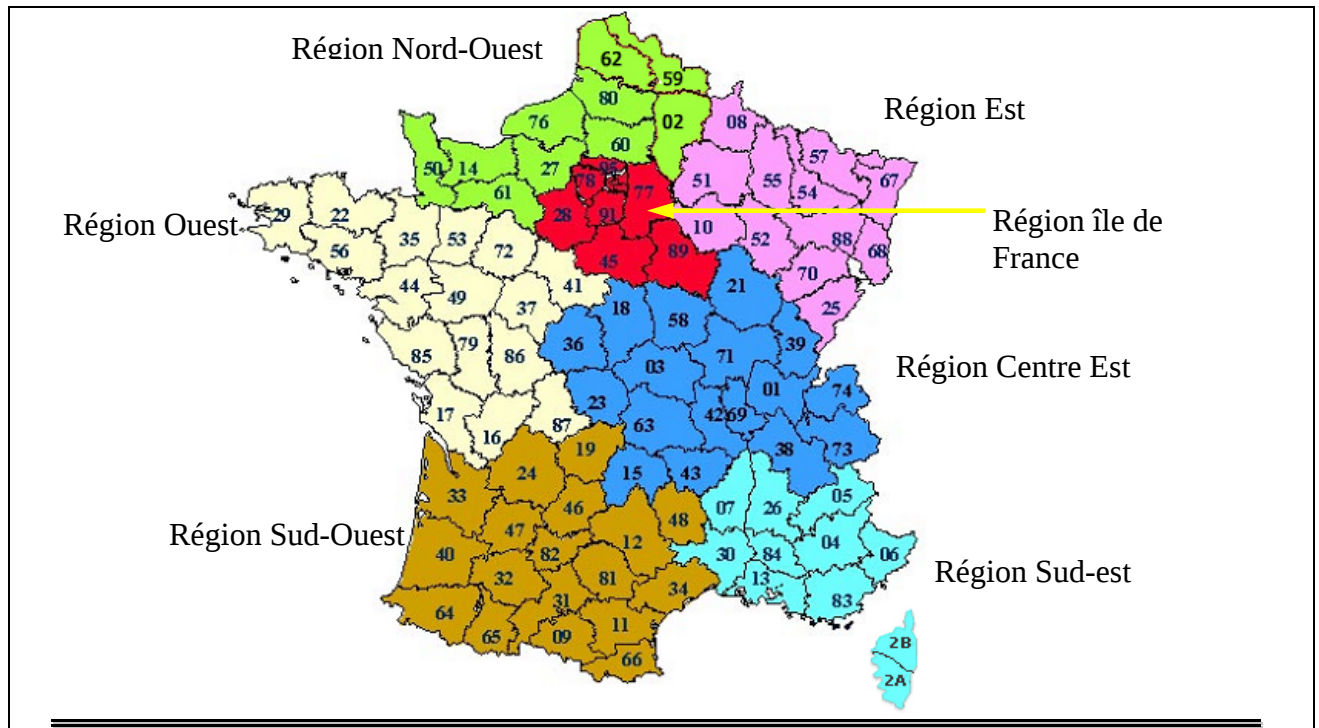
Frais divers :

RUBRIQUES	ESTIMATION	FRAIS INTERNES	FRAIS EXTERNES
Matériel			
Annuaire			
Timbres, enveloppes			
Téléphone			
Dossiers			
Déplacements			
Test – graphologie - autres			
Prestation extérieure (cabinet)			
TOTAL			

Coût total :

RUBRIQUES	FRAIS INTERNES	FRAIS EXTERNES
Frais d'intervention		
Plan média		
Frais divers		
TOTAL		

Annexes 6 : Organisation Géographique d'ALSF



Annexes 7 : Check list de préparation d'accueil

Liste des documents ou informations éventuellement utiles au nouveau collaborateur

- ❑ Badge d'accès
- ❑ Support collaborateur du cursus d'intégration
- ❑ Carte de Restaurant Inter-Entreprise ou chèques déjeuner
- ❑ Tableau de décompte du temps de travail ou badge
- ❑ Annuaire interne
- ❑ Organigramme
- ❑ Modèle de note de frais (si déplacements)
- ❑ Informations Logements
- ❑ Plans d'accès aux autres sites (si déplacements)
- ❑ Outils ou vêtements de travail (s'il y a lieu)
- ❑ Numéro de matricule pour les progiciels internes (à demander au service paie) et RIB à demander au nouveau collaborateur
- ❑ Adresse e.mail (s'il y a lieu)
- ❑ Autorisation de conduite, habilitations diverses ...
- ❑ Contacts pour les informations CE
- ❑ Le livret "La Démarche Compétences : Les enjeux" (pochette plastique petit format)
- ❑ Un exemple de support d'entretien personnel
- ❑ Le guide de l'entretien personnel
- ❑ Le guide " Développer ses capacités"
- ❑ Brochure "La Démarche Compétences : concrètement"

Annexes 8 :
Exemple complet du cursus d'intégration d'un Chef de
Projet Installations et Services chez Air Liquide Santé
France

Des questions, des remarques ? cliquez sur l'icône



Prénom, nom du nouveau collaborateur :

☐ CDI ☐ STAGE

Etablissement :

☐ CDD ☐ INTERIM

Date d'arrivée dans la fonction :

Prénom, nom du responsable hiérarchique :

☐ CONTRAT JEUNE

CURSUS D'INTEGRATION

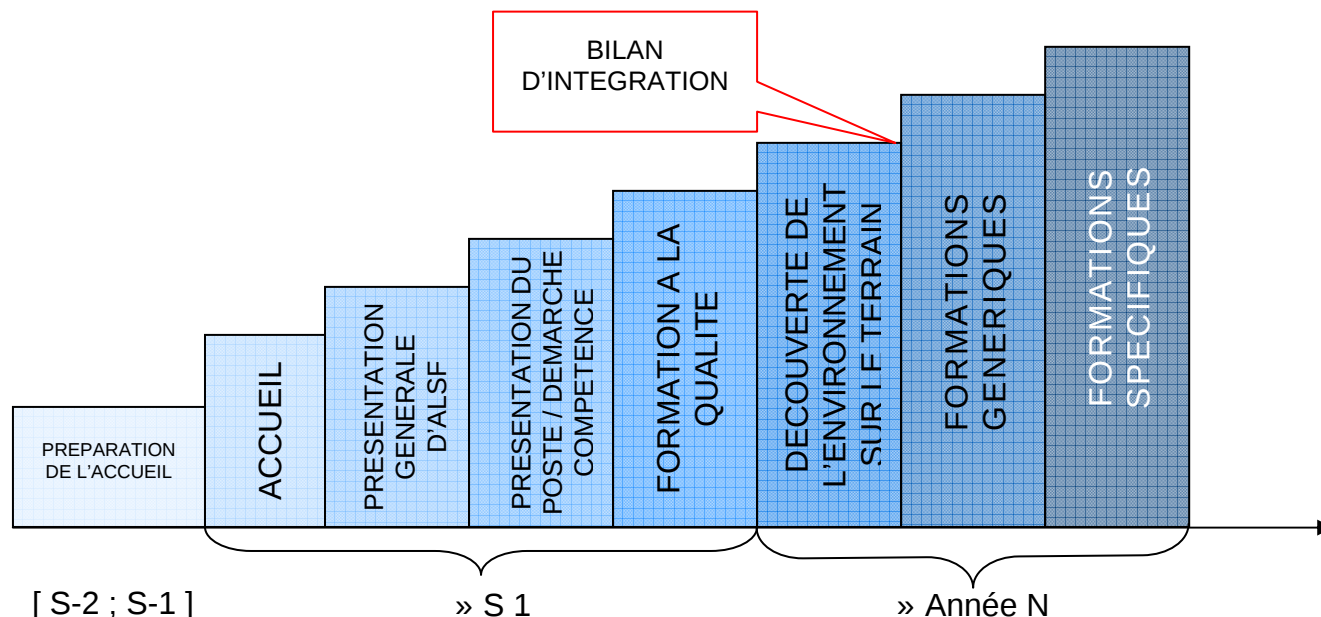
Etape	Durée	Organisateurs Formateurs	Signature du nouveau collaborateur après réalisation	
PREPARATION DE L'ACCUEIL		N+1 & DRH	[S-2 ; S-1]	
ACCUEIL	1h30	N+1	» S 1	
PRESENTATION GENERALE ALSF	1h30	N+1		
PRESENTATION DU POSTE / DEMARCHE COMPETENCE	1h30 / 2h	N+1		
FORMATION A LA QUALITE / PHARM. ET SECURITE	0,5 j	Pharmacien Délégué Régional et Responsable de Pôle	< Mois 2	
DECOUVERTE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE TERRAIN *	13 j	Collaborateurs ALSF	< Mois 2	

* Pour les personnes en contrat à durée déterminée ou en intérim, la découverte de l'environnement sur le terrain s'effectuera en tutorat avec un titulaire de la fonction

CURSUS DE FORMATION

Etape	Durée	Organisateurs Formateurs	Signature du nouveau collaborateur après réalisation	
FORMATIONS GENERIQUES	2 j	DRH	» Année N	
FORMATIONS SPECIFIQUES METIER	[22-27] j	DRH	» Année N	

LE CURSUS D'INTEGRATION : TIMING ET OBJECTIFS DES ETAPES



OBJECTIFS pour le collaborateur

L'ACCUEIL

Connaître son nouveau cadre de travail ainsi que ses collègues.

PRESENTATION GENERALE D'ALSF

Connaître les principales informations sur AIR LIQUIDE Santé FRANCE (activité, CA...)

PRESENTATION DU POSTE / DEMARCHE COMPETENCE

- ✓ connaître ses missions et les contributions attendues par la hiérarchie
- ✓ savoir préparer ses futurs entretiens annuels
- ✓ connaître l'outil de gestion des compétences

FORMATION A LA QUALITE / LA PHARMACIE ET LA SECURITE

Avoir un niveau de connaissances générales sur la Qualité la Sécurité et la Pharmacie

DECOUVERTE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE TERRAIN

Découvrir sur le terrain le métier d'ALSF, ses clients, ses produits et services, le fonctionnement de la région, le poste et les principaux interlocuteurs

BILAN D'INTEGRATION

A l'issue de la période d'intégration, voire d'essai, un entretien avec le responsable hiérarchique doit permettre d'évaluer la satisfaction du collaborateur, ses connaissances de base de la société, de la région et de sa fonction

CURSUS D'INTEGRATION ET DE FORMATION

CHEF DE PROJET INSTALLATIONS & SERVICES

<p_unit>
<p_section_0_field_1_value>

Version : <p_version>
Page 3/10

ETAPE 1	CONTENU	COMMENTAIRES	DATE & SIGNATURE	
			DU NOUVEAU COLLABORATEUR	DE L'ANIMATEUR ET/OU FORMATEUR
ACCUEIL	Accueil du nouveau collaborateur			
	Présentation du cursus de formation et d'intégration			
	Présentation à l'ensemble du personnel du site			
	Visite des locaux et information sur les risques liés à son poste de travail ; les règles de sécurité et moyens de prévention (EPI)			
	Remise : du cédérom d'accueil du Groupe Air Liquide ; du livret sécurité « Les règles d'or » ; du Passeport Sécurité et des documents de référence propres à sa fonction			

ETAPE 2	CONTENU	COMMENTAIRES	DATE & SIGNATURE	
			DU NOUVEAU COLLABORATEUR	DE L'ANIMATEUR ET/OU FORMATEUR
<u>PRESENTATION GENERALE ALSF</u>	Présentation de la société , du Service, de l'établissement et de sa région			
	Présentation de l'organigramme de Région Type et de l'organigramme de sa région			
	Présentation des produits			
	Présentation des services			

Document à transmettre à la DRH et au Responsable Hiérarchique à l'issue de l'intégration

ETAPE 3	CONTENU	COMMENTAIRES	DATE & SIGNATURE	
			DU NOUVEAU COLLABORATEUR	DE L'ANIMATEUR ET/OU FORMATEUR
<u>PRESENTATION DU POSTE / DEMARCHE COMPETENCE</u>	Présentation de la Démarche Compétence			
	Présentation de l'Emploi Type			

ETAPE 4	CONTENU	COMMENTAIRES	DATE & SIGNATURE	
			DU NOUVEAU COLLABORATEUR	DE L'ANIMATEUR ET/OU FORMATEUR
<u>FORMATION A LA QUALITE ET A LA PHARMACIE</u>	Notions de Médicament et de Dispositif Médical et leurs implications réglementaires			
	Présentation des objectifs, de la politique, des engagements et des résultats Qualité et Pharmacie d'ALSF. Remise du Manuel Qualité			
	Description des procédures à appliquer par le nouveau collaborateur			
	Connaissance de l'outil PRISMA2000			
<u>FORMATION A LA SECURITE</u>	<u>POINTS MAJEURS</u> - La Sécurité dans le Groupe AL et dans ALSF - L'accident du travail et l'incident potentiellement grave - Les résultats sécurité - L'accidentologie à ALSF et les moyens de prévention - Le Document Unique			

ETAPE 5	CONTENU		COMMENTAIRES	DATE & SIGNATURE	
				DU NOUVEAU COLLABORATEUR	DE L'ANIMATEUR ET/OU FORMATEUR
DECOUVERTE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE TERRAIN	Découverte de la structure des coûts d' ALSF avec le Contrôleur de Gestion	0,5 j			
	Visite Clientèle avec un homologue	3 j			
	Visite Clientèle avec un Responsable de Clientèle	2 j			
	Visite d'un Laboratoire avec le Directeur de Laboratoire	0,5 j			
	Réalisation d'une tournée de livraison Vrac et Conditionné avec un chauffeur	2 x 1j			
	Visite d'un TH avec le gérant et rencontre du Responsable Maintenance et Travaux Neufs	1 j			
	Rencontre avec les Directions Qualité/Sécurité et Industrielle	2x0,5j			
	Rencontre avec le Pharmacien Délégué Régional	0,5 j			
	Rencontre Aux Loges avec chaque Chef de Projet Industrialisation et avec chaque Expert National Installation en Clientèle	1 j			

ETAPE 5 (suite)	CONTENU		COMMENTAIRES	DATE & SIGNATURE	
				DU NOUVEAU COLLABORATEUR	DE L'ANIMATEUR ET/OU FORMATEUR
DECOUVERTE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE TERRAIN	Rencontre avec le Responsable du Pôle Administration et Gestion de la région	1 h			
	Rencontre avec le Responsable du Pôle Commercial et Développement de la région	1 h			
	Participer à une installation (dalle vrac ou modul'air)	1j			

ETAPE 6	CONTENU	COMMENTAIRES	DATE & SIGNATURE	
			DU NOUVEAU COLLABORATEUR	DE L'ANIMATEUR ET/OU FORMATEUR
<u>BILAN D'INTEGRATION</u>	Entretien avec le responsable sur l'ensemble des thèmes abordés et des étapes parcourues les semaines précédentes. Libre échange (questions + remarques). Le responsable hiérarchique et le nouveau collaborateur remplissent ensemble le questionnaire final et signent conjointement l'attestation de suivi du Cours d'Intégration (cf. deux dernières pages)			

ETAPE 7	CONTENU		COMMENTAIRES	DATE & SIGNATURE	
				DU NOUVEAU COLLABORATEUR	DE L'ANIMATEUR ET/OU FORMATEUR
FORMATIONS GENERIQUES	Entretien Personnel	1 j			
	Bonnes Pratiques de Fabrication	0,5 j			
	Incendie	0,5 j			

ETAPE 8	CONTENU		COMMENTAIRES	DATE & SIGNATURE	
				DU NOUVEAU COLLABORATEUR	DE L'ANIMATEUR ET/OU FORMATEUR
FORMATIONS SPECIFIQUES METIERS	Formation SAP	1-5 j			
	Séminaire d'intégration au siège	5 j			
	Conception source centrales de gaz	2 j			
	Téléflo	1 j			
	Modul'Air à Vis	2 j			
	Connaissances fondamentales de base	4 j			
	Célius	1 j			
	Conception/réalisation des dalles	2 j			
	Maintenance et Dépannage des dalles	3 j			
	Cryobiologie conception et installation	1 j			

QUESTIONNAIRE INTEGRATION

A REMPLIR PAR LE(S) NOUVEAU(X) COLLABORATEUR(S)

L'objectif de ce questionnaire est de permettre à la Direction des Ressources Humaines d'identifier clairement les aspects du parcours d'intégration qui ont été particulièrement appréciés ainsi que ceux qui pourraient être améliorés. Grâce à vos commentaires, réflexions, suggestions et idées, la DRH étudiera les améliorations à apporter au parcours d'intégration et de formation de ses futurs collaborateurs.

J'ai particulièrement apprécié... (ex :...la qualité des échanges, ...)

Je ne comprends pas trop bien... (ex :...pourquoi j'ai du visiter tel site, le fonctionnement de tel service, ...)

J'aurais bien aimé... (ex :...avoir plus de temps pour découvrir..., ...)

ATTESTATION DE SUIVI DU CURSUS D'INTEGRATION

COLLABORATEUR

RESPONSABLE HIERARCHIQUE

Je, soussigné M [Nom, Prénom]
occupant la fonction de ,
atteste avoir suivi les étapes du cursus
d'Intégration définies par mon responsable
hiérarchique.

Je, soussigné M [Nom, Prénom]
occupant la fonction de , atteste
que mon collaborateur M [Nom, Prénom]
a bien effectué les étapes que j'ai définies pour
son cursus d'intégration

Signature et date
(suivies de la mention *lu et approuvé*)

Signature et date
(suivies de la mention *lu et approuvé*)

« 4^{ème} de couverture »

La période d'intégration est souvent bâclée, « Trop d'entreprises sous-estiment encore cette phase », regrette Janine Perez, directeur régional de l'Apec. Or « c'est dans les trois premiers mois suivant son arrivée que le nouveau salarié a besoin d'accompagnement, insiste Nathalie Esnault, formatrice à la Cegos. Les entreprises ont l'impression que le candidat va se couler dans le moule. Mais ce n'est jamais gagné d'avance. »

Côté recruté, le maître mot en la matière est la « considération ». Chez Photo Service, où le turnover est important, c'est par la formation et le renforcement du programme d'intégration que l'entreprise fidélise ses troupes.

Côté recruteur, le pilier d'une intégration réussie est la communication. Il ne faut pas hésiter à fixer à la nouvelle recrue des objectifs précis et à réaliser des entretiens réguliers (au moins un par mois) pour vérifier qu'elle remplit ces objectifs et - éventuellement - qu'elle s'explique sur les points d'achoppement.

« Il est très important de se donner les moyens de prendre la bonne décision avant la fin de la période d'essai », conclut Janine Perez.

Dans ce mémoire nous allons d'abord découvrir les réels enjeux que peut recouvrir cette première phase de la vie d'un salarié dans l'entreprise. Ensuite, nous étudierons les pratiques des entreprises en matière d'intégration de leurs nouveaux collaborateurs. Enfin, après avoir abordé le champ du théorique et du pratique, nous terminerons sur des recommandations visant à optimiser l'élaboration l'intégration d'un nouveau collaborateur