

# Intégration des employés :

Votre guide pour renforcer l'engagement, augmenter la fidélisation et obtenir de meilleurs résultats nets



Axer le développement  
sur les personnes™

# Résumé

L'intégration des employés constitue actuellement l'un des processus stratégiques les plus importants pour les employeurs, peu importe leur taille. Pour certaines entreprises, il s'agit « d'intégrer un nouvel employé au sein de l'entreprise et de sa culture, et de lui donner les outils et les renseignements nécessaires pour lui permettre de devenir un membre productif de l'équipe<sup>1</sup> ». Pour d'autres, « l'intégration est la dernière étape du processus de recrutement et la première étape pour fidéliser les employés<sup>2</sup> ».

## Une expérience cruciale

Il ne fait aucun doute que l'intégration constitue une expérience essentielle, autant pour les employeurs que pour les nouveaux employés. Il s'agit pour les employeurs d'une excellente occasion de nourrir l'intérêt d'un employé à l'égard de ses nouvelles fonctions et de l'entreprise. Par contre, l'intégration peut aussi s'avérer une expérience cruciale pour les employeurs. On estime « qu'une expérience d'intégration positive peut augmenter la fidélité d'un nouvel employé de 82 %, tandis qu'une expérience négative double les chances qu'il cherche rapidement d'autres occasions ailleurs<sup>3</sup> ».

Selon des recherches, l'impression générale qu'ont les nouveaux employés de l'organisation à laquelle ils ont choisi de se joindre se développe souvent au cours des premiers jours et mois de travail. On parle d'une « période critique... trop importante pour être laissée au hasard<sup>4</sup> ». En fait, les employés qui ont indiqué que leur expérience d'intégration avait été efficace avaient 30 fois plus de chances d'être satisfaits de leur emploi et étaient plus susceptibles de rester auprès de leur employeur<sup>5</sup>.

## L'incidence de la COVID-19

Comme si le processus d'intégration même ne comportait pas suffisamment de risques inhérents, de particularités et de défis, l'émergence plutôt soudaine de la pandémie de coronavirus (COVID-19) est devenue le principal problème à gérer.

Elle a forcé les entreprises à effectuer leur processus de recrutement en ligne. De plus, lorsque les employeurs ont déployé des efforts incroyables pour créer une main-d'œuvre à distance en raison de la propagation de la pandémie, ils se sont aussi efforcés de soutenir un processus d'intégration visant à appuyer les employés à distance.

Ces efforts pourraient s'avérer un excellent investissement, puisque 40 % des travailleurs canadiens, qui travaillent déjà à distance, verraient encore plus d'occasions de travailler à domicile après la pandémie<sup>6</sup>. En fait, cet investissement pourrait rapporter plus tôt que prévu. « Le travail à distance est même devenu un facteur clé lorsque des employés cherchent un emploi ou décident de conserver leur poste actuel ou non, car 38 % ont affirmé qu'ils seraient prêts à accepter une réduction de salaire pouvant atteindre 20 % si leur nouveau poste proposait des modèles de travail à distance<sup>7</sup>. »

1. « New Employee Onboarding Guide », Roy Maurer, SHRM, 2021.

2. Département des ressources humaines de la Ryerson University, « Leader's Guide to On-boarding: Preparing New Employees for Success », *Organizational & Employee Effectiveness* (2011).

3. « Modernizing your onboarding process », Khalid Hanif, blogue de KPMG au Canada, 11 mars 2021.

4. « How well does your company handle employee onboarding? », C&S Specialty Underwriters, <https://csunderwriters.com/how-well-does-your-company-handle-employee-onboarding/>

5. Publication de Council : « Second Impressions: The Impact of Effective Onboarding », Ben Peterson, <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcecouncil/2018/06/25/second-impressions-the-impact-of-effective-onboarding/?sh=794f2ae454b6>.

6. « The newest business necessity: Effective remote employee feedback », [www.hrreporter.com/white-papers/the-newest-business-necessity-effective-remote-feedback](http://www.hrreporter.com/white-papers/the-newest-business-necessity-effective-remote-feedback), 2021.

7. « 58% of Canadian workers want hybrid work arrangements post-pandemic: survey », *Benefits Canada*, 31 mars 2021.



# 69 %

des travailleurs sont plus susceptibles de rester auprès de leur employeur pendant trois ans s'ils ont vécu une bonne expérience d'intégration.

Source : Society for Human Resources Management



## Un processus continu dynamique

L'intégration n'est pas un programme statique. Il s'agit plutôt d'un processus opérationnel dynamique qui ne cesse d'évoluer. C'est un *processus continu*. Ce dernier débute lorsque le candidat accepte votre offre d'emploi et doit idéalement se poursuivre longtemps pendant le cycle de vie de l'employé. Une intégration efficace repose sur la *rétroaction*. Ces discussions bidirectionnelles peuvent varier de séances individuelles à des sondages qualitatifs anonymes en ligne. Les deux méthodes fournissent des aperçus utiles pour les employeurs et leurs nouveaux employés. Une intégration efficace est aussi *personnalisée* et permet aux gestionnaires de se concentrer sur les forces et les lacunes individuelles et d'établir plus rapidement des objectifs de rendement très ciblés pour l'employé.

## Évaluation du rendement afin d'en retirer des avantages

L'intégration est aussi associée à des *résultats nets*. Voilà pourquoi il est essentiel de disposer d'un programme d'intégration dynamique et de mettre en place des mesures fiables pour en évaluer l'incidence sur votre entreprise. Une intégration efficace des employés peut entraîner l'augmentation de l'engagement, de la satisfaction au travail et de la productivité, ainsi qu'une baisse du niveau de stress de chacun.

L'envers de la médaille, c'est qu'une intégration inefficace aura plusieurs désavantages pour un employeur, de la perte d'employés exceptionnellement talentueux au coût élevé associé à leur remplacement.

# Introduction

Les entreprises prospères partagent le même désir stratégique : attirer, embaucher et conserver les meilleurs talents disponibles. Cependant, dans certaines situations, il est carrément impossible de satisfaire ce désir, car il ne s'accompagne pas d'un engagement à faire en sorte que les nouveaux employés se sentent les bienvenus et appréciés et développent un véritable sentiment d'appartenance.

Une importante firme de sondage décrit une lacune courante : « De nombreuses organisations courtisent les candidats en leur promettant des cultures, des avantages et des occasions uniques lors de l'étape de recrutement... Malheureusement, elles ne tiennent pas les promesses faites au moment du recrutement, ce qui donne lieu à une mauvaise expérience d'intégration et à une détérioration de la relation établie au départ avec le nouvel employé vedette<sup>8</sup>. »

Dans certains cas, lorsque les employés deviennent désillusionnés à la suite d'une mauvaise expérience d'intégration, les choses tournent mal. D'abord, la désillusion risque de les mettre rapidement sur la voie du désengagement. Ensuite, si les employés quittent l'entreprise, le roulement de personnel entraîne des coûts élevés. La Society for Human Resources Management (SHRM) estime que le coût lié au remplacement de ces employés correspond en moyenne à environ six à neuf mois de leur salaire. D'autres mesures (décrites plus loin dans le présent guide) reflètent habituellement les répercussions d'une perte involontaire liée à une intégration médiocre.

La bonne nouvelle? L'intégration des employés peut représenter pour les entreprises une occasion en or de transformer les recrues en employés désireux de rester, de mettre leurs talents à profit et d'accomplir de grandes choses. En règle générale, les nouveaux employés très motivés insufflent une énergie positive et stimulent l'engagement au sein de leur nouvelle organisation. Une intégration efficace peut contribuer à faire durer cette énergie positive tout au long de la carrière d'un employé.

De plus, les employeurs peuvent réaliser de grandes choses en s'appuyant sur le dynamisme généré lors du recrutement. La clé est de renforcer le lien émotionnel entre chaque nouvel employé et votre entreprise. Tout débute par l'engagement de votre organisation à l'égard d'une série de premières : « ... le premier jour de travail, la première rencontre avec un gestionnaire et les collègues, les premiers projets et les premières tâches, ainsi que les premières occasions pour les nouveaux employés de partager leurs talents avec leur nouvelle équipe<sup>9</sup>. »

Le présent guide fournit des conseils et des meilleures pratiques qui peuvent vous aider à créer un nouveau programme d'intégration ou à améliorer un programme existant.

**Seulement 12 %**  
des employés croient  
fermement que leur  
employeur fait actuellement  
un excellent travail en ce qui  
concerne l'intégration des  
nouveaux employés.

Source : [www.gallup.com](http://www.gallup.com).



# En quoi consiste l'intégration des employés? Pourquoi est-elle nécessaire?



Presque toutes les descriptions de l'intégration des employés partagent un principe de base commun : il s'agit d'un *processus opérationnel continu* essentiel qui vise à transformer, au fil du temps, les talents recrutés en employés fidèles et productifs ayant un long cycle de vie.

Contrairement à l'« orientation » des employés, qui se déroule souvent sur une seule journée, l'intégration des employés constitue plutôt une expérience à long terme permettant à l'employeur et à l'employé de « se synchroniser » en ce qui concerne les objectifs, les responsabilités et les attentes.

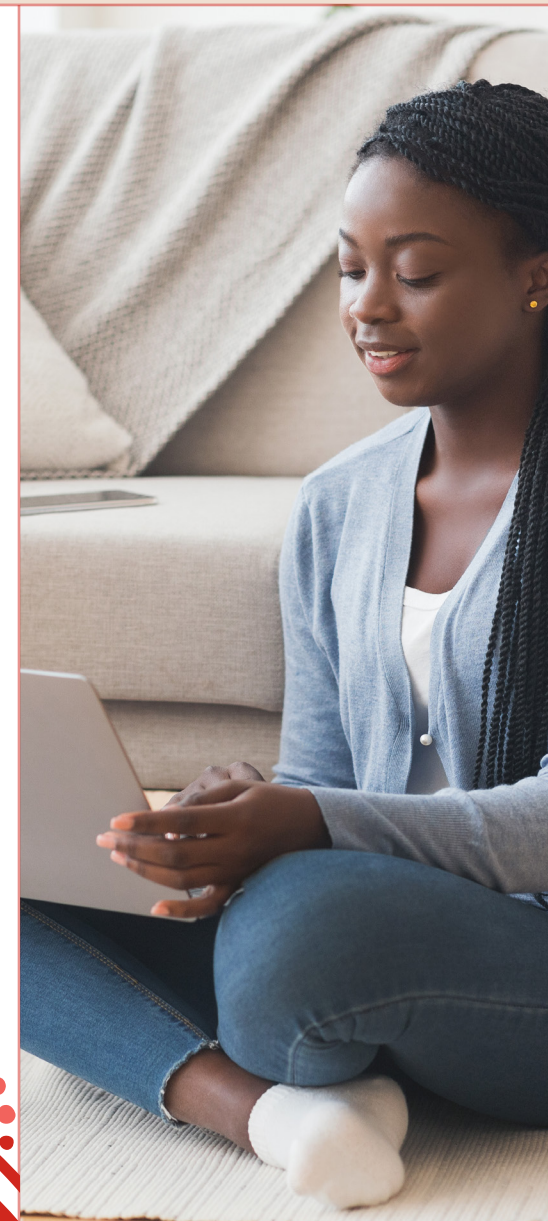
Ne négligez jamais le fait que l'intégration des employés représente aussi une *occasion de rehausser l'image de marque* de votre entreprise. La marque de votre organisation correspond à l'image que vos employés ont de vous en tant qu'employeur. Plus votre marque est attrayante, plus vous avez de chances d'attirer et de conserver les meilleurs talents. Voilà pourquoi il est essentiel que vous communiquiez la mission, la vision, les valeurs et la culture de votre entreprise de façon uniforme, du recrutement à l'intégration.

Idéalement, l'intégration devrait comprendre les collègues, les superviseurs et les gestionnaires du nouvel employé, ainsi que des représentants des divers services de l'entreprise. Les services des RH, des avantages sociaux et de la paie

ne font pas que fournir une expertise pratique et des renseignements. Leur participation renforce le « concept d'équipe » indispensable pour qu'un nouvel employé devienne un membre de l'équipe engagé et productif. Plus l'engagement durable s'installe rapidement, plus l'employé devient vite un joueur complet pour l'équipe.

Le mot-clé de l'ensemble de ce concept est l'engagement de l'employé — l'ingrédient secret qui incite un employé à se dépasser au quotidien. Les employeurs ont aussi besoin de cet ingrédient pour alimenter la réussite de leur organisation.

**ENGAGEMENT :**  
« L'état d'esprit émotionnel qui pousse les gens à faire de leur mieux, de manière durable. »



# L'orientation des employés fait partie du processus d'intégration



## Orientation

## Intégration

Événement



Processus opérationnel continu

Première journée ou semaine d'activités



Peut durer de 3 mois à un an

Principalement une initiative de RH



Responsabilité commune du gestionnaire recruteur, des RH et du nouvel employé

Flux d'information unidirectionnel



Comprend des conversations et de la rétroaction

Fournit principalement de l'information structurelle non personnalisée



Processus personnalisé en fonction du rôle précis et des responsabilités de l'employé

L'employé est encore considéré comme un nouvel employé



L'employé est considéré comme étant intégré à l'entreprise et à ses fonctions



# À quoi ressemble le plan d'intégration d'un employé



Examinons le plan d'intégration d'un employé, qui devrait idéalement couvrir une année entière. Il comprend quatre jalons permettant aux employeurs de surveiller les nouveaux employés et de les aider tandis qu'ils passent du statut de nouvel employé à celui de membre de l'équipe entièrement engagé.

**Du premier jour à la première semaine :** Le gestionnaire du nouvel employé définit les attentes et présente les objectifs. L'employé doit comprendre les tâches et responsabilités liées à son poste et commence à interagir avec les membres de son équipe immédiate, ainsi qu'avec d'autres membres de l'entreprise, afin de créer des liens.

**30 premiers jours :** Le gestionnaire doit vérifier auprès du nouvel employé s'il est à l'aise, comprend ses responsabilités et est engagé. Passez en revue ses réalisations jusqu'à présent et recueillez ses commentaires. Assurez-vous qu'il dispose de l'équipement, des connaissances et des renseignements nécessaires pour effectuer son travail. Offrez-lui la formation en cours d'emploi nécessaire et désignez un compagnon ou un mentor avec lequel il pourra communiquer s'il a des questions.

**De 30 jours à six mois :** Faites une autre vérification auprès de l'employé pour vous assurer qu'il demeure

engagé et satisfait et qu'il répond aux attentes. Les six premiers mois constituent une période critique pour l'employeur et l'employé, qui détermine si l'entreprise lui convient – et vice versa. Présentez un plan de gestion du rendement pour évaluer le rendement de l'employé et comprendre ses forces et les éléments à améliorer.

À titre de meilleure pratique, en plus d'organiser régulièrement des séances d'accompagnement, songez à tenir de temps à autre des conversations informelles avec l'employé au sujet de son rendement. Par exemple, si un employé a terminé un projet récemment, félicitez-le pour son bon travail. Il est également important de faire des commentaires de façon continue afin d'aider les employés à gérer et à résoudre les défis auxquels ils pourraient faire face.

De plus, créez des occasions de collaboration avec les membres de l'équipe, offrez la formation supplémentaire dont l'employé pourrait avoir besoin pour tirer pleinement profit de ses compétences et aptitudes et continuez d'encourager l'employé et de faciliter les interactions qui peuvent l'aider à réussir.

**365 jours :** À cette étape, le rendement de l'employé devrait vous indiquer s'il est productif et engagé. C'est à ce moment que l'intégration fait place à la fidélisation à long terme. Discutez ouvertement de sujets comme les objectifs de carrière et la rémunération à partir de maintenant.

## Coûts de remplacement d'un employé

Le coût pour remplacer un employé débutant se situe entre

**30 et 50 %**

de son salaire. Dans le cas d'employés expérimentés et spécialisés, le coût peut s'élever au-delà de

**400 %.**

Source : « Four ways to reduce staff turnover », Miklos Bolza, 24 février 2016, <https://www.hcamag.com/us/news/general/four-ways-to-reduce-staff-turnover/157267>.

# Qui est réellement « responsable » de l'intégration des employés?



Bien que les Ressources humaines puissent être « responsables » de la création du processus d'intégration et de la mise en place du programme, il s'agit d'un effort collectif. D'autres ressources de l'entreprise — des avantages sociaux à la formation — devraient contribuer à l'expérience d'intégration d'un employé.

Plus particulièrement, le gestionnaire recruteur devrait jouer un rôle clé dans le processus d'intégration, peu importe la taille de l'organisation. « Quand on y pense, le gestionnaire recruteur est la personne qui prépare le terrain pour la réussite ou l'échec, affirme la Dre Talya Bauer, auteure de *Onboarding: The Critical Role of Hiring Managers*. Il établit la culture et le climat au sein de l'unité, attribue les tâches, donne le ton en ce qui concerne la communication et la collaboration... Les organisations proactives encouragent les gestionnaires à prendre le temps nécessaire et même à intégrer ce processus aux évaluations de rendement, afin de bien faire les choses<sup>10</sup>. »

Le supérieur immédiat, les collègues et le mentor du nouvel employé, ainsi qu'un membre de la haute direction, devraient également souhaiter la bienvenue au nouvel employé, afin de démontrer qu'il fait véritablement partie de l'équipe.

Il est possible que les moyennes et grandes entreprises ayant des besoins plus complexes en matière de RH et de conformité disposent de spécialistes pouvant apporter une expertise très pointue au processus. Simplement en étant disponibles pour répondre aux questions, un gestionnaire des avantages sociaux, une personne qui traite la paie et d'autres constituent des ressources à valeur ajoutée pour les nouveaux employés.

Les plus petits employeurs, particulièrement ceux comptant 25 employés ou moins — peuvent demander au propriétaire de l'entreprise ou à d'autres hauts dirigeants de participer, dans une certaine mesure, à l'intégration. Toutefois, si le personnel comprend un généraliste des RH (personne formée qui porte habituellement plusieurs chapeaux), c'est généralement cette personne qui orchestre l'expérience d'intégration et agit à titre de personne-ressource principale en ce qui concerne les avantages sociaux, la paie et les autres questions administratives.

10. « How Hiring Managers Can Make — or Break — Your Onboarding Process », Recruiter.com, 18 septembre 2014, [How Hiring Managers Can Make — or Break — Your Onboarding process \(recruiter.com\)](https://www.recruiter.com/how-hiring-managers-can-make-or-break-your-onboarding-process/).

**54 %** des employeurs qui disposent de programmes actifs d'intégration constatent un engagement accru chez les employés.



# L'incidence de la COVID-19 : une nouvelle expérience d'intégration

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions importantes sur de nombreux processus opérationnels, dont l'intégration des employés. Après avoir forcé la transition en ligne du processus de recrutement, elle s'est attaquée à l'intégration.



La pandémie a poussé de nombreux employeurs à amorcer, mettre à jour, améliorer ou revoir leur processus d'intégration. Dans bien des cas, ils ont également dû déterminer un « nouveau » groupe d'employés et se préparer à le servir, en fonction du lieu de travail, par exemple, un emplacement à distance, comme le domicile de l'employé.

Même si l'intégration à distance peut s'avérer aussi efficace qu'une interaction en personne, 38 % des répondants au sondage ont indiqué que l'intégration à distance avait été plus difficile qu'une expérience d'intégration en personne.

Plus de la moitié des répondants (52 %) ont mentionné le manque d'occasions d'établir des relations, alors que 20 % ont fait face à des difficultés liées aux technologies à distance<sup>11</sup>.

Alors que la pandémie s'essouffle, de nombreuses entreprises pourraient choisir de ne pas revenir à la réalité préalable à la pandémie. Les sondages indiquent que le télétravail est là pour de bon, dans une certaine mesure. Un sondage mené par *Software Advice* auprès de gestionnaires des RH en août 2020 a révélé que 49 % des répondants prévoient actuellement embaucher davantage d'employés entièrement à distance à la fin de la pandémie de COVID-19<sup>12</sup>. De toute évidence, les employeurs devront faire preuve de savoir-faire en ce qui concerne les pratiques d'intégration des employés en personne et à distance, puisque le retour dans les bureaux traditionnels et le télétravail demeurent des options populaires auprès de plusieurs travailleurs et des organisations qui les emploient.

Un chef de la direction a conclu : « L'intégration à distance nous a forcés à accroître notre efficacité et notre créativité. Fait important, il ne s'agit pas de recréer le processus d'intégration en personne, mais plutôt d'en concevoir un nouveau. Il en résulte une amélioration qui portera fruit que la vie de bureau reprenne ou que nous poursuivions le télétravail à long terme<sup>13</sup>. »

11. <https://www.hrreporter.com/focus-areas/compensation-and-benefits/remote-recruitment-onboarding-a-challenge-for-hr/334787>,

12. « A Step-by-Step Guide to Onboarding Remote Employees », Sierra Rogers, <https://www.softwareadvice.com/resources/author/srogers>, 4 février 2021,

13. « How To Give New Hires The Best First Week Ever...Remotely », Greg Smith, chef de la direction de Thinkific, [baystbull/how-to-give-new-hires-the-best](https://www.thinkific.com/blog/baystbull/how-to-give-new-hires-the-best).

# Ce que vous devriez faire dès maintenant



Si vous êtes un employeur et que vous disposez déjà d'un programme d'intégration des employés, tentez de l'améliorer constamment. Les employeurs qui n'ont pas mis de programme en place doivent y remédier rapidement. Voici quelques conseils pratiques :

## 1. Créez une liste de vérification relative aux nouveaux employés

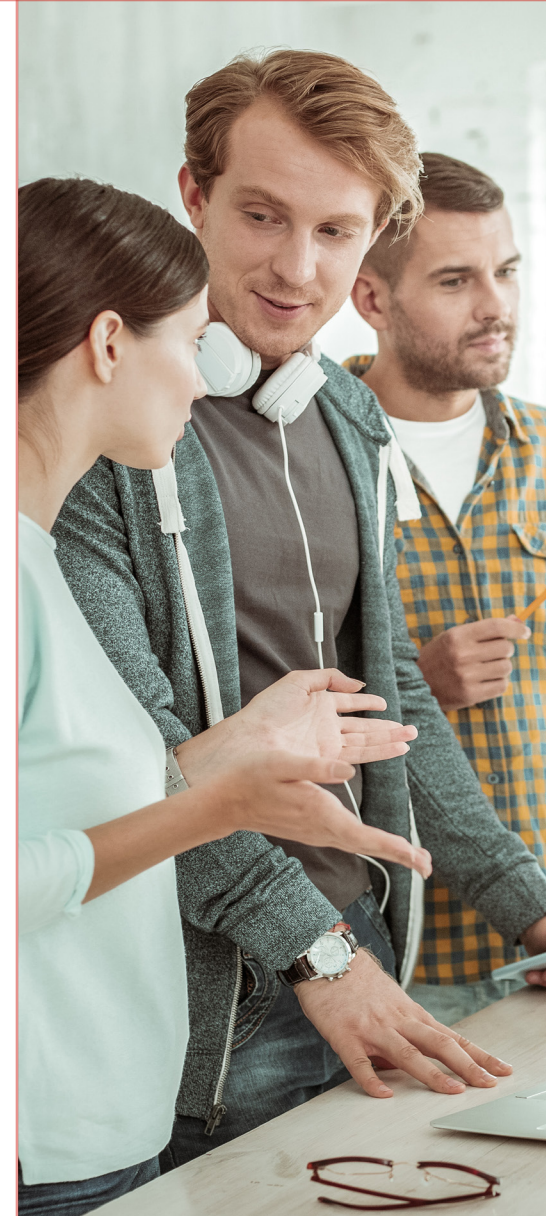
Idéalement, cette liste doit inclure, de façon claire et précise, toutes les tâches d'intégration que l'employé doit accomplir *chaque semaine*, au cours du premier mois. Ensuite, au fur et à mesure que les employés s'engagent relativement à la culture et aux pratiques de l'entreprise et à leurs tâches individuelles, les employés et leurs superviseurs devraient tenir des conversations individuelles et en personne (ou par l'intermédiaire de Zoom), afin d'évaluer les progrès et le niveau de confort au sein de l'organisation des employés. Seulement 15 % des entreprises poursuivent leurs efforts d'intégration après six mois<sup>14</sup>.

## 2. Utilisez des outils clés pour améliorer le processus d'intégration

- **Préparez un plan d'intégration écrit.** Cela aide tous les membres de votre personnel à se concentrer sur la transformation de chaque candidat prometteur / nouvel employé en précieux

collaborateur à long terme de votre entreprise. Votre plan d'intégration doit être un *document de travail flexible*. Lorsque vous devez mettre à jour votre plan d'intégration, réunissez les parties concernées, convenez des modifications à apporter et publiez un plan révisé.

- **Faites participer toutes les parties concernées.** Demandez au personnel des RH, à la direction de l'entreprise, ainsi qu'au gestionnaire recruteur, aux collègues et au mentor de l'employé de prendre part au processus d'intégration continu. Chacun a un rôle à jouer et un message à transmettre pour aider le nouvel employé à se sentir le bienvenu, à acquérir de la confiance en tant que membre de l'équipe et à contribuer de plus en plus aux objectifs de l'équipe et de l'entreprise.
- **Utilisez la technologie pour transmettre, partager et traiter de l'information.** Envoyez à vos nouveaux employés des documents fiscaux et juridiques en ligne, des formulaires de paie, des ententes de confidentialité (le cas échéant) et des contrats d'emploi, si possible. Faites de même avec des vidéos de formation et des cours personnalisés pouvant améliorer le processus d'intégration pour l'employé. Encouragez l'employé à faire part de ses commentaires et de sa rétroaction dès le départ, afin qu'il se sente à l'aise d'exprimer son opinion au cours de l'intégration et par la suite.





### 3. Évaluez continuellement les attentes changeantes des employés

Les sondages relatifs aux perspectives sur le lieu de travail d'ADP Canada<sup>15</sup> fournissent des aperçus de ce que recherchent actuellement de nombreux employés dans le cadre de leur relation avec leur employeur. Voici quelques-uns des résultats :

- **Les horaires de travail modernes gagnent en popularité.** Plus de la moitié (56 %) des travailleurs canadiens affirment que leur employeur leur permet de travailler selon un horaire modifié.
- **Les initiatives relatives à la santé mentale et au bien-être sont plus importantes que jamais.** Environ 46 % des travailleurs canadiens ont déclaré que leur employeur actuel avait proposé des initiatives liées à la santé mentale ou au bien-être tout au long de la pandémie de COVID-19. Ces initiatives peuvent varier d'un soutien médical offert sur place au personnel à des vacances supplémentaires ou à des jours pour fatigue mentale ou mieux-être.
- **L'équité salariale doit constituer une priorité importante.** Plus de quatre travailleurs canadiens sur dix (42 %) affirment qu'ils quitteraient leur organisation actuelle s'ils apprenaient qu'un collègue de rang égal, mais d'un autre sexe, gagnait un salaire supérieur au leur.
- **La diversité et l'inclusion doivent faire partie intégrante du processus d'embauche et de l'organisation en général.** Près de la moitié (47 %) des travailleurs canadiens (âgés de 18 à 34 ans) déclarent qu'ils seraient plus fidèles à une organisation prenant publiquement position en faveur de la diversité et de l'inclusion. Les résultats des sondages peuvent s'avérer particulièrement utiles pour les employés, surtout s'ils arrivent à inclure facilement ces renseignements dans leur expérience d'intégration et à les utiliser pour répondre aux attentes en tant que nouvel employé.

Pour chaque

1 \$

dollar investi en **santé mentale sur les lieux de travail canadiens**, le rendement annuel moyen était de

1,62 \$

et ce chiffre s'élève à

2,18 \$

dans le cas des programmes en place pendant **3 ans ou plus.**

## 4. Efforcez-vous toujours de faire en sorte que les nouveaux employés se sentent les bienvenus

Il s'agit d'une « victoire » facile pour presque tous les employeurs. Voici quelques suggestions :

1. **Envoyez une annonce de bienvenue à l'équipe de l'employé.** Celle-ci rappellera l'arrivée d'un nouveau membre au sein de l'équipe.

---

2. **Le premier jour d'un employé doit comprendre des rencontres et des activités d'intégration.** Demandez à un gestionnaire de l'entreprise de rencontrer le nouvel employé, de le présenter aux autres membres de l'équipe et de lui faire remplir des documents, comme des formulaires d'avantages sociaux et des documents sur la conformité.

---

3. **Le poste de travail du nouvel employé doit être prêt au moment de son premier jour de travail.** Fournissez les outils et l'équipement nécessaires pour commencer, notamment un téléphone, un ordinateur et de l'équipement de protection individuelle.

---

4. **Attribuez un « compagnon » ou un mentor au nouvel employé.** Désignez un membre de l'équipe pouvant servir de guide au nouvel employé, afin de l'aider au cours de ses premières semaines de travail.

Les employeurs dotés d'un processus d'intégration standard constatent une productivité

**50 % plus élevée chez les nouveaux employés.**

Source : Society for Human Resources Management



# Pourquoi la rétroaction est-elle aussi importante dans le cadre de l'intégration?



La rétroaction fournit aux employés un canal de communication établi avec leurs superviseurs. Les gestionnaires peuvent ainsi savoir comment s'en tirent les employés. Heureusement, il existe quelques moyens d'obtenir de la rétroaction<sup>16</sup>.

## Les séances individuelles constituent des étapes essentielles du processus d'intégration, notamment après 30, 60 ou 90 jours.

### Voici des exemples de questions :

- Comment cela se passe-t-il jusqu'à présent? Quels sont les points forts et les défis?
- Disposez-vous de suffisamment de temps pour effectuer vos tâches?
- Comment votre expérience réelle se compare-t-elle à celle que l'on vous a « vendue » lors du processus d'entrevue?
- Y a-t-il des éléments qui ne sont pas clairs à propos de votre rôle?
- Qu'est-ce qui vous aiderait à mieux faire votre travail?
- Avez-vous des commentaires à propos de votre expérience d'intégration?

## Sondages qualitatifs (réponses anonymes de type « en accord » ou « en désaccord ») :

- L'expérience d'orientation m'a permis de bien comprendre la description et les responsabilités de mon poste.
- Je comprends bien la vision et la mission de l'entreprise.
- Je sais qui sont les personnes-ressources pour différentes questions, comme les avantages sociaux, la paie et le remboursement des dépenses.
- On m'a présenté les gestionnaires de chaque service.
- Je me sens prêt à réussir dans le cadre de mon travail après avoir suivi la séance d'orientation.

# N'oubliez pas que l'intégration a une incidence sur les résultats nets



Les employeurs évaluent les éléments importants, particulièrement les programmes pouvant avoir un effet négatif sur les résultats nets. Voilà pourquoi l'intégration des employés devrait figurer dans le haut des tâches à faire de tout employeur pour attirer les meilleurs talents disponibles sur le marché concurrentiel actuel. Les résultats d'un programme d'intégration peuvent se mesurer efficacement de différentes façons. Voici quelques exemples de mesures clés :

## Taux de conservation/roulement du personnel

(après 90 jours et un an, volontaire et involontaire, selon le sexe, etc.) — Les coûts liés au roulement de personnel ont-ils diminué depuis la mise en place de votre programme d'intégration des employés?

## Taux d'achèvement de la formation

Examinez attentivement les compétences générales, la formation technique et les politiques de l'entreprise.

## Délai de productivité

Évaluez le temps que prend chaque nouvel employé pour atteindre les niveaux de rendement attendus.

## Niveau de bénéfice

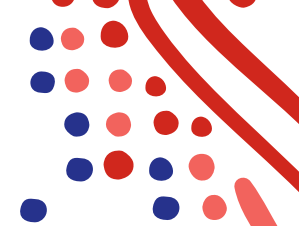
Vos profits ont-ils augmenté? Cette hausse est-elle attribuable à la baisse du roulement de personnel lié à l'intégration?

## Taux de satisfaction de la clientèle

Il est souvent possible d'établir une corrélation valide entre la hausse de la productivité des employés et l'augmentation des achats de produits et services par vos clients.

**Les erreurs d'intégration** peuvent faire baisser le moral et la productivité de **30 %** et augmenter la pression sur l'employeur de **15 %**.

# L'intégration des employés évolue



**L'intégration continue** — qui peut durer jusqu'à un an au sein de certaines entreprises, contribue à bâtir la fidélité et la confiance. Pendant l'intégration, les employeurs peuvent voir si les tâches de plus en plus importantes attribuées aux employés les aident à élargir leurs compétences. Vous êtes aussi mieux en mesure de déterminer s'ils désirent rester et s'épanouir au sein de votre entreprise.

**L'apprentissage constant** — qui est encouragé au sein de nombreuses petites et grandes entreprises – prépare l'ensemble des employés aux étapes suivantes de leur carrière. Un stratège principal en placements d'une firme de placement de taille moyenne qui offre maintenant des services à d'importants clients a affirmé : « On a toujours mis l'accent sur l'apprentissage continu, qui peut nous aider à devenir de meilleures personnes<sup>17</sup>. »

**L'intégration interne**, soit le prolongement ultime de l'intégration, gagne également en popularité. Cette pratique permet aux entreprises de muter facilement un employé existant doté des talents et des compétences appropriés à un nouveau poste au sein de l'organisation. L'intégration interne réduit les coûts associés au recrutement, à l'intégration et à la formation de base. « Vous pouvez attribuer un nouveau poste à un employé actuel, et il est susceptible d'en connaître le fonctionnement, contrairement à un nouvel employé. Il a une meilleure vue d'ensemble puisqu'il connaît la vision, la mission, les objectifs et les valeurs de l'entreprise<sup>18</sup>. »

17. « Building leaders through insights, customized assessments and convenient online coaching », ADP, 2021.

18. <https://hr-gazette.com/top-five-benefits-crossboarding/>



# Conclusion



Axer le développement  
sur les personnes<sup>SM</sup>

L'intégration est devenue un processus de base essentiel pour les entreprises qui souhaitent attirer, conserver et perfectionner des employés très talentueux. Afin d'optimiser les avantages de l'intégration, le processus doit être continu, laisser place à la rétroaction et pouvoir être personnalisé.

Tout comme des situations difficiles donnent parfois lieu à de bonnes choses, la pandémie de COVID-19 a aidé les entreprises à se concentrer davantage sur l'amélioration du processus d'intégration des employés à distance et des employés dans un environnement de bureau traditionnel.

Une intégration des employés réussie nécessite le soutien de l'équipe du nouvel employé, des gestionnaires recruteurs aux collègues de l'employé, en passant par les superviseurs et les dirigeants de l'entreprise. Plus le nouvel employé est efficient rapidement, plus sa productivité peut se traduire rapidement en investissement rentable dans les talents pour l'entreprise.

L'intégration des employés continue d'évoluer. Dans certains environnements, elle couvre l'ensemble du cycle de vie des employés. Au sein de nombreuses entreprises, l'accent sur l'apprentissage individuel constant prépare les employés à veiller à l'avancement de leur carrière. L'intégration interne est le chemin qu'empruntent les employés préparés pour occuper de nouveaux rôles au sein de l'entreprise, et elle permet à l'entreprise de réduire les coûts de recrutement, d'intégration et autres.

L'intégration des employés comporte un aspect lié aux résultats nets, comme de nombreuses activités opérationnelles essentielles. Les statistiques démontrent clairement que des plans d'intégration efficaces peuvent contribuer à réduire les pertes de talents et le montant nécessaire pour remplacer des employés qui quittent volontairement l'entreprise.

Fait étonnant, la mise en place d'un processus solide d'intégration des employés, qui peut aider les employeurs de nombreuses manières mesurables, demeure un outil de conservation des employés sous-utilisé. Selon Gallup, seulement 12 % des employés sondés conviennent que leur employeur fait un excellent travail en ce qui concerne l'intégration des nouveaux employés.

