



LE TAGÈTE

Hors série n° 14, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

L'INTÉGRATION DANS LE MILIEU DU TRAVAIL

Les quarante premières heures dans le milieu du travail laissent une marque indélébile sur les employésⁱ. C'est le temps requis pour jauger de l'organisation, soit en saisir les traits dominants de la culture et faire l'expérience de son climat de travail. Voilà pourquoi les leaders, soucieux de gagner la loyauté de leur futurs employés, attachent tant d'importance au processus d'intégration des nouveaux acteurs dans leur milieu de travail propre.

Certaines entreprises consacreront jusqu'à une semaine entière de formation, avant l'entrée en poste formelle, pour assurer à leurs futurs employés une compréhension approfondie sinon complète de la vision, de la mission, des valeurs, des cibles de résultat de même que des modes, méthodes et pratiques de gestion caractérisant leur organisation. Elles veulent investir dans l'intégration des acteurs nouveaux dans le tissu social que constitue leur lieu de travail. Bien sûr, cela coûte à l'organisation, mais cet investissement n'est en rien une perte sèche sur les opérations, en ce que, une fois attelés à la tâche, les nouveaux employés sauront immédiatement répondre aux attentes de résultat que supposait au départ leur embauche.

Plusieurs entreprises estiment, faussement, que cette dépense est inutile, puisque rien n'indique que les futurs employés se plairont dans leur nouveau milieu de travail. Ce qui est parfaitement inconséquent, puisque, à travers le processus de sélection du personnel, il fallait justement mettre le temps et l'énergie pour déterminer si oui ou non les candidats à l'emploi correspondaient aux besoins et attentes de l'organisation. Mais ces entreprises bâclent leur processus d'embauche, et s'étonnent, par la suite, que leur nouveau monde ne corresponde pas tout à fait à la culture de leur organisation. De fait, rares ont été les entreprises qui, comme MBNAⁱⁱ, ont eu un processus d'embauche comprenant six rondes d'entrevue avec les candidats, dont aux moins deux avec leurs hauts dirigeantsⁱⁱⁱ.

Le taux de rotation du personnel, chez MBNA, était alors de 12 pourcent, soit un taux très largement en-deçà de celui du secteur bancaire américain.

La grande différence, dans le niveau de performance à la tâche, en milieu d'organisation, ne tient pas, le plus souvent, à des considérations techniques, mais à la potentialité des acteurs à s'intégrer rapidement et harmonieusement dans le milieu social qu'est l'instance de travail. De la même manière que les fusions et acquisitions d'entreprises qui se révèlent un succès rapide après transaction, parce que la culture des deux organisations s'intègre sans heurt, de même le personnel nouveau est-il plus performant quand il comprend mieux son milieu de travail et colle mieux à la personnalité de l'organisation. L'intégration n'est pas un faux investissement !

ⁱ Reichheld, F.F., (2001), *Loyalty Rules ! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, Harvard Business School Press, p. 80.

ⁱⁱ MBNA, un holding bancaire, a été acquise par Bank of America en 2006. Elle était alors le plus important émetteur mondial indépendant de cartes de crédit aux particuliers.

ⁱⁱⁱ Reichheld, p. 82.